

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
Johtamisen laitos



JAKELUUN OSALLISTUMINEN JA TUOTE-ERIKOISTUMINEN
PAPERITEOLLISUUDESSA

Uusien liiketoimintamallien soveltaminen ja niihin siirtymisen tavat

HELSINGIN
KAUPPAKORKEAKOULUN
KIRJASTO

9271

Organisaatiot ja johtaminen
Pro Gradu –tutkielma
Anna-Maria Kuuramaa, k74915
Kevät 2004

Hyväksytty laitoksen johtajan päätöksellä 12 / 2 200 4
arvosanalla erinomaisen, 80 pistettä
Julia Leaurita ja Kai Dolijn

JAKELUUN OSALLISTUMINEN JA TUOTE-ERIKOISTUMINEN PAPERITEOLLISUUDESSA: Uusien liiketoimintamallien soveltaminen ja niihin siirtymisen tavat

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkielman tavoitteena oli tarkastella suomalaislähtöisten paperiteollisuusyritysten Ahlstromin, M-real, Stora Enson ja UPM-Kymmenen kahta uutta liiketoimintamallia: jakeluun osallistumista ja tuote-erikoistumista. Tarkoituksena oli kuvata uusien liiketoimintamallien näissä yrityksissä saamat muodot ja vertailla niitä keskenään. Lisäksi tutkittiin kuinka paperiteollisuusyritykset ovat siirtyneet uusiin liiketoimintamalleihin, miten malleihin siirtymisen toimintatavat eroavat toisistaan ja mistä eroavaisuudet johtuvat.

Tutkimuksen aineisto

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu metsäteollisuutta käsittelevästä akateemisesta ja puoliakateemisesta tutkimuksesta, yritysten historiikeista, talous- ja sidosryhmälehdissä julkaistuista artikkeleista, vuosikertomuksista, yritysten www-sivuista, valmiista haastattelumateriaalista sekä keskustelusta paperiteollisuuden asiantuntijan kanssa.

Tutkimusaineiston käsittely

Tutkimuksen empiirisestä aineistosta muodostettiin sisällönanalyysin avulla kuvaukset Ahlstromin, M-real, Stora Enson ja UPM-Kymmenen uusista liiketoimintamalleista. Uusiin liiketoimintamalleihin siirtymisen tapoja tulkittiin luokittelemalla ne kolmenlaisiin muutoksiin, mikä mahdollisti toimintatapojen vertailun.

Tutkimuksen tulokset

Tämän tutkimuksen päätulkinta on, että suomalaislähtöisten paperiteollisuusyritysten joukosta löytyy useita erilaisia liiketoimintamalleja. Tutkimuksen kohteena olevat paperiteollisuusyritykset ovat heterogeenisiä ja samaakin liiketoimintamallia yritykset soveltavat kukin omalla tavallaan. Tutkimuksessa tunnistetut liiketoimintamallit ja yksittäisten yritysten toisistaan eroavat sovellustavat tukevat näin näkemystä, että yleiset liiketoimintamallit tulee nähdä vain suuntaa antavina.

Avainsanat

Paperiteollisuus, liiketoimintamallit, vertikaalinen integraatio, tuote-erikoistuminen, paperitukkurit

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Aiheen esittely	1
1.2 Tutkimuksen tavoite.....	3
1.3 Aiheen perustelu	3
1.4 Tutkielman rakenne	4
2 AIHEESEEN LIITTYVÄ KIRJALLISUUS	6
2.1 Liiketoimintamallin määritelmä	6
2.2 Uusien liiketoimintamallien kuvaus.....	8
2.2.1 Vertikaalinen integraatio.....	8
2.2.2 Tuote-erikoistuminen.....	11
2.3 Strategisen kehittymisen tavat	13
2.4 Paperiteollisuuden perinteinen liiketoiminta.....	18
2.4.1 Paperiteollisuus Suomessa ennen suurfuusioita.....	18
2.4.2 Markkinointi- ja myyntiyhteistyö	20
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	23
3.1 Tutkimuskohteen esittely ja valinnan perustelut	23
3.2 Tutkimuskohteeksi valittujen yritysten esittely.....	24
3.3 Tutkimusaineisto	28
3.4 Tutkimusmenetelmät	29
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	32
4.1 Uudet liiketoimintamallit paperiteollisuudessa	32
4.1.1 Jakeluun osallistuminen	32
4.1.2 Tuote-erikoistuminen.....	35
4.2 M-realin ja Stora Enson paperitukkuritoiminta	38
4.3 Ahlstromin, M-realin ja UPM-Kymmenen tuote-erikoistumisstrategiat.....	41
4.3.1 Ahlstrom	41
4.3.2 M-real.....	42
4.3.3 UPM-Kymmene.....	44
4.3.4 Erikoistumisstrategioiden vertailua	46
4.4 Toimintatavat uusiin liiketoimintamalleihin siirtymiseksi.....	51
4.4.1 Toimintatavat jakeluun siirtymiseksi.....	51
4.4.2 Toimintatavat tuote-erikoistumiseen siirtymiseksi.....	52
4.4.3 Toimintatapojen vertailua	61
4.4.4 Miksi yritysten toimintatavat eroavat toisistaan?	63
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	66
LÄHTEET	71

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen esittely

Liiketoiminnan uudistaminen on nykypäivänä välttämätöntä kaikilla toimialoilla, mutta erityisesti niillä, joilla kasvuun on vain vähän mahdollisuuksia. Paperiteollisuus on esimerkki tällaisesta toimialasta, sillä paperituotteiden kysyntä on etenkin länsimaissa vakaata, mutta kasvu vähäistä. Tästä johtuen paperiteollisuuden perinteisessä liiketoiminnassa ei päästä enää merkittävään kasvuun tuotantokapasiteetin kasvattamisella, joten monissa yrityksissä on pyritty siirtymään uusiin liiketoimintamalleihin kasvun takaamiseksi. Paperiteollisuuden hitaan kasvun lisäksi uusien liiketoimintamallien houkuttelevuuteen vaikuttavat alan konsolidoituminen ja kiristynyt kilpailu, jolloin jokaisen yrityksen on löydettävä oma paikkansa uudelleen ja uudelleen. (Hernesniemi ym. 1995, 122; Jaakko Pöyry Consulting 2003, 10)

Suomalaisen metsäteollisuuden toimintaympäristö on moninainen ja siihen vaikuttavat Näsin ym. (2001) mukaan sekä kilpailulliset että institutionaaliset tekijät. Kilpailuympäristö muuttuu jatkuvasti kansainvälisten suhdanteiden aiheuttamien kysyntätekijöiden ja toimialan aiheuttamien tarjontatekijöiden mukaan. Kansainväliset suhdanteet vaikuttavat merkittävästi metsäteollisuuteen, sillä alan lopputuotteiden, kuten paperin ja sahatavaran, kulutus reagoi nopeasti suhdanteiden vaihteluihin. Lisäksi suomalainen metsäteollisuus on vuosikymmeniä ollut vientiin suuntautunutta, joten poliittisilla ja taloudellisilla muutoksilla maailmalla (esim. sodat, öljykriisit) on yritysten toimintaan suora vaikutus. Kilpailuympäristön tarjontatekijät muuttuvat hitaasti, sillä metsäteollisuus on pääomavaltainen toimiala, jolla markkinoille tuleminen ja sieltä poistuminen on kallista.

Suomalaisen metsäteollisuuden toimintaympäristön toiseen puoleen eli institutionaaliseen toimintaympäristöön vaikuttavat formaalit ja epäformaalit säännöt. Formaaleja sääntöjä toiminnalle luo lähinnä valtio, joka on ollut läheisessä kanssakäymisessä suomalaisten metsäyhtiöiden kanssa. Metsäteollisuus on Suomen suurimpana toimialana voinut vaikuttaa muun muassa valtion kauppapolitiikkaan, energiapolitiikkaan, liikenneinfrastruktuurin rakentamiseen sekä tutkimus- ja koulutusjärjestelmään. Lisäksi metsäyhtiöt saivat ennen yhteisvaluutta euron

käyttöönottoa väliaikaista tukea valtiolta devalvaatioiden muodossa. Metsäteollisuuden toimintaympäristön epäformaaleja sääntöjä luo toimialan yritysten yhteistyö. Suomessa metsäyhtiöillä on ollut hyvinkin aktiivista markkinointi- ja myyntiyhteistyötä, johon valtio on suhtautunut myönteisesti. Pohjois-Amerikassa ja Euroopan Unionissa taas myyntiyhdistyksiä on pidetty lakia rikkovina kartelleina. Alan yritysten yhteistyön lisäksi epäformaaleja sääntöjä metsäteollisuudessa ovat luoneet myös suomalaisen talouselämän valtapiirit, joiden kytkökset metsäyhtiöihin ovat olleet merkittäviä ennen 1990-luvun suurfuusioita. Suomessa toimivat metsäteollisuusyhtiöt olivat osuustoimintaan perustuvaa Metsäliittoa lukuun ottamatta joko valtion tai eri pankkiryhmittymien hallinnassa, jolloin sijoituspäätöksiä ei aina tehty pelkästään metsäyhtiöiden etuja silmällä pitäen. (Näsi ym. 2001, 14 – 15)

Jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön lisäksi paperiteollisuuden liiketoiminnassa on viime aikoina muuttunut asiakkaiden rooli, ja liiketoimintamallien uusimisesta on tullut välttämätöntä. Markkinoille on tullut uusia asiakasryhmiä ja monet aikaisemmin tunnistamattomat asiakkaat ovat ryhtyneet esittämään vaatimuksia paperin laadun suhteen. Paperituotteita suunnitellaan nykyään aikaisempaa enemmän juuri tiettyyn tarkoitukseen ja esimerkiksi vuosikertomuksen paperin sekä kosmetiikkatuotteiden pakkausten antamiin mielikuviin kiinnitetään enemmän huomiota. Suuremmat asiakkaat, kuten kustannusyhtiöt ja kuluttajille suunnattujen merkkituotteiden valmistajat, haluavat juuri heille räätälöityjä paperi- ja pakkauslaatuja, joiden suunnitteluun he itse pääsevät osallistumaan. Lisäksi paperiteollisuusyritysten asiakkaiden asiakkaat haluavat olla mukana paperin valinnassa ja lehtien kustantajat valitsevatkin usein käyttämänsä paperin mainonnan suunnittelijoiden toiveiden mukaan. Paperituotteilta vaaditaan jatkuvasti korkeampaa laatua ja mukautumista uusiin käyttökohteisiin, esimerkiksi digitaalikameralla otettujen valokuvien kotitulostamiseen. Lisäksi paperiteollisuusyrityksiltä odotetaan just-on-time –toimituksia ja mahdollisuutta tilata pieniä määriä, jolloin yksinomaan massatuotantoon keskittynyt yritys ei pysty vastaamaan kysyntään. Samanaikaisesti asiakkaat ovat kuitenkin hintatietoisia ja joustavasta palvelusta ei olla valmiita maksamaan merkittävästi lisää ilman selkeää osoitusta laatuedusta, mikä asettaa lisähaasteita paperiteollisuusyrityksille. Paperiteollisuuden on siis kehitettävä perinteiset liiketoimintamallinsa paremmin muuttuneeseen nykytilanteeseen sopiviksi. (Hernesniemi ym. 1995, 122; Jaakko Pöyry Consulting 2003, 10)

Tässä tutkimuksessa paperiteollisuus määritellään teollisuuden alaksi, joka tuottaa puukuituihin perustuvia, enemmän tai vähemmän jalostettuja tuotteita. Paperituotteiksi luetaan täten perinteisten paperituotteiden lisäksi esimerkiksi pakkaukset, kuitupohjaiset suodattimet ja irrokepaperit. Yleisimmistä paperilajeista tutkielmassani käytetään termejä sanomalehtipaperi, aikakauslehtipaperi ja hienopaperi. Hienopaperilla tarkoitetaan muun muassa suoramainonnassa, kopioinnissa ja tulostuksessa käytettävää, tavallisenkin kuluttajan hyvin tuntemaa paperia.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tässä tutkimuksessa tutkin suomalaislähtöisten paperiteollisuusyritysten kahta uutta asiakaspintaan liittyvää liiketoimintamallia: jakeluun osallistumista ja tuoteerikoistumista. Ensiksi tarkoitukseni on kuvata edellä mainittujen mallien pääpiirteet paperiteollisuudessa ja sen jälkeen selvittää case-yrityksiksi valitsemieni Ahlstromin, M-real, Stora Enson ja UPM-Kymmenen kautta miten näihin malleihin on siirrytty. Tutkin vaihtelua, joka vallitsee sekä uusien liiketoimintamallien sisällöissä että niihin siirtymisen tavoissa. Tavoitteenani on koota vertailua suurten suomalaislähtöisten paperiteollisuusyritysten uusista tavoista toimia asiakaspinnassa, sillä vastaavaa tutkimusta ei tässä muodossa ole aikaisemmin tehty. Lisäksi pyrin kuvaamaan paperiteollisuuden monimuotoisuutta ja osoittamaan ilmiökentän rikkauden yhdenkin toimialan sisällä. Näin tutkimus omalta osaltaan konkretisoi johtamiskirjallisuuden jatkuvasti tuottamia geneerisiä malleja.

Tutkimukseni tavoitteena on kuvata suomalaisen paperiteollisuuden viime aikoina käyttöönotettavia liiketoimintamalleja. Tutkimukseni rajautuu näin pääasiassa viimeisen viiden vuoden aikana paperiteollisuusyritysten rakenteissa ja toimintatavoissa tapahtuneisiin muutoksiin.

1.3 Aiheen perustelu

Paperiteollisuuden uusien liiketoimintamallien tutkiminen on käytännön liikkeenjohdon kannalta perusteltua ennen kaikkea aiheen ajankohtaisuuden vuoksi, sillä malleja ollaan juuri nyt ottamassa käyttöön. Voimakkaan konsolidoitumisen vuosikymmenen jälkeen

muutoksen painopiste on siirtynyt liiketoiminnan sisällölliseen uudistumiseen, mikä edellyttää paperiteollisuusyrityksiltä merkittäviä käytännön toimenpiteitä.

Akateemisesti aihe on tärkeä, sillä siitä puuttuu neutraalia tutkimustietoa. Paperiteollisuuden jakelukanavia ja sen toimintatapoja asiakaspinnassa on tutkittu vasta vähän, vaikka metsäteollisuuden perinteisemmästä tuote- ja teknologiapainotteisesta liiketoiminnasta muun muassa Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA on tehnyt paljon tutkimusta (esim. Lammi 1994; Ojainmaa 1994). Paperiteollisuus on kuitenkin alana erittäin aktiivinen ja sillä on jatkuvasti lukuisia muutoshankkeita, joten se on tutkimuskohteena kiinnostava. Monilla perinteisiltä vaikuttavilla paperiteollisuusyrityksillä on innovatiivisia liiketoiminta-alueita tai – divisioonia ja osa yrityksistä on pystynyt muuntamaan perinteiset liiketoimintansa uusiksi liiketoiminnoiksi. Aikaisempi metsäteollisuuteen liittyvä tutkimus, joka on keskittynyt lähinnä massatuotannossa tapahtuvaan kustannusten optimointiin, ei näin ollen ole enää riittävä.

Tutkielmani aihe on mielenkiintoinen myös yleisemmin osaamisen ja tiedonsiirron näkökulmasta. Paperituotteita on perinteisesti pidetty bulkki-tuotteina, mutta nykyään asiakkaiden tarpeet ovat aikaisempaa eriytyneempiä ja paperiteollisuusala tuottaa entistä enemmän henkilöstöltä vahvaa tuotannollista ja kaupallista erityisosaamista vaativia erikoistuotteita. Paperiteollisuusyritysten uusia liiketoimintamalleja tutkimalla on mahdollista osallistua yleisluontoisiin keskusteluihin uusien toimintatapojen vaatiman osaamisen kehittymisestä vakiintuneissa suuryrityksissä.

1.4 Tutkielman rakenne

Tässä luvussa olen esitellyt tutkimukseni aiheen ja tavoitteet sekä perustellut aiheen ja tutkimuskohteen valinnan. Seuraavan luvun tarkoituksena on määritellä tutkielmassani esiintyvät käsitteet ja antaa kuvaa suomalaisen paperiteollisuuden vaiheista ennen tutkimukseni käsittämää ajanjaksoa. Ensin esittelen liiketoimintamallin määritelmän ja malleihin liittyvää kirjallisuutta, jonka jälkeen kuvaan yleisesti vertikaalisen integraation ja tuote-erikoistumisen sekä esittelen strategisen kehittymisen tavat. Lopuksi kerron suomalaisesta paperiteollisuudesta ennen suurfuusioita ja perehdyin

erityisesti alan laajaan markkinointi- ja myyntiyhteistyöhön, joka on merkittävästi vaikuttanut suomalaisten paperiteollisuusyritysten kasvuun. Luku perustuu osin strategiakirjallisuuteen ja osin erilaisiin paperiteollisuutta käsitteleviin tutkimuksiin ja kirjoihin. Kolmannessa luvussa kerron tutkimukseni toteutuksesta. Ensin esittelen tutkimuskohteen ja perustelen sen valinnan. Sen jälkeen kuvaan tutkimuskohteeksi valitsemani yritykset Ahlstromin, M-realin, Stora Enson ja UPM-Kymmenen pääpiirteissään sekä kerron niiden toiminnan erilaisista vaiheista. Lisäksi esittelen tutkimusaineistoni sekä kuvailen analyysitapani ja käyttämäni tutkimusmenetelmän, tapaustutkimuksen. Neljäs luku perustuu tutkimustani varten keräämääni aineistoon ja se kertoo tutkimukseni tulokset. Ensin esittelen jakeluun osallistumisen ja tuoteerikoistumisen paperiteollisuudessa. Sen jälkeen kuvaan case-yrityksieni paperitukkuritoiminnan ja tuote-erikoistumisstrategiat sekä vertailen yritysten strategioita keskenään. Tutkimukseni nosti esiin eroavaisuuksia sekä Stora Enson ja M-realin paperitukkuritoiminnassa että Ahlstromin, M-realin ja UPM-Kymmenen tuoteerikoistumisessa. Muun muassa näitä eroavaisuuksia olen valottanut tutkimukseni tulosten esittelyssä. Luvun loppupuolella kerron yritysten toimintatavoista uusiin malleihin siirtymiseksi, jonka jälkeen vertailen yrityksiä keskenään ja pohdin toimintatapojen erojen syitä. Viimeiseen lukuun olen koonnut tutkimukseni johtopäätökset ja yhteenvedon. Esittelen myös työni rajoitteet ja mahdollisia aiheita jatkotutkimuksen kohteeksi.

2 AIHEESEEN LIITTYVÄ KIRJALLISUUS

2.1 Liiketoimintamallin määritelmä

Liiketoimintamalleja (engl. business models, business design) on johtamiskirjallisuudessa käsitelty 1990-luvulta lähtien ja viime aikoina niistä on puhuttu paljon erityisesti elektroniseen kaupankäyntiin liittyen. Liiketoimintamallin käsitteelle ei ole kuitenkaan yhtä yleistä määritelmää, vaan useimmiten jokainen käsitteen käyttäjä selittää sen omalla tavallaan. Seuraavassa muutamia liiketoimintamallin määritelmiä:

Slywotzkyille (1996, 4) liiketoimintamalli on järjestelmä, jonka mukaan yritys muovaa resurssinsa tuottaakseen asiakkailleen lisäarvoa, josta se saa vastineeksi tuottoa. Liiketoimintamalli on siten kokonaisuus, joka määrittelee yrityksen asiakkaat, tuotteet ja niiden aseman markkinoilla sekä yrityksen ydintoiminnot ja sen ulkoistamat osat alueet. Samanhenkisen määritelmän on esittänyt myös Timmers (1999, 32), jonka mukaan liiketoimintamalli määrittelee yrityksen tuote-, palvelu- ja informaatiovirrat, kuvaa eri toimijat, niiden roolit ja potentiaaliset hyödyt sekä yrityksen tuottojen lähteet.

Siinä missä yllä mainitut kaksi määritelmää painottavat yrityksen ulkopuolisten tahojen, kuten markkinoiden roolia yrityksen liiketoimintamallin suhteen, on olemassa myös selvästi yrityksen sisäisiin prosesseihin keskittyviä liiketoimintamallin määritelmiä. Esimerkiksi McKinsey & Company (2000, 86) määrittelee liiketoimintamallin yrityksessä tapahtuvien toimintojen ja niiden välisten suhteiden järjestelmälliseksi kuvaukseksi. Liiketoimintamalli kattaa toiminnot, joiden avulla yritys saa tuotteen tai palvelun tuotetuksi ja toimitetuksi asiakkaalle. Konsultointiyhtiön mukaan lähes kaikille aloille ja yrityksille tyypillinen liiketoimintamalli kuvaa tutkimuksen ja tuotekehityksen, tuotannon, markkinoinnin ja myynnin, jakelun sekä huollon ja palveluiden toimintokokonaisuudet ja niiden suhteet. Yleinen malli tulee kuitenkin muokata jokaisen yrityksen liiketoimintaan sopivaksi.

Teollisia liiketoimintamalleja voidaan kuvata tarkemmin eri ulottuvuuksilla. Tuotannon joustavuutta kuvaavan ulottuvuuden toisessa päässä on massatuotantoa harjoittava yritys, jonka suuri tuotantokoneisto ei jousta yksittäisen asiakkaan toiveiden mukaan.

vaan yritys pyrkii tuottamaan identtisiä tuotteita pienillä kustannuksilla mahdollisimman suuria määriä. Toisessa äärilaidassa ulottuvuudella on räätälöityjä tuotteita valmistava yritys, jolla ei ole valmista muottia tuotteelle, vaan jokainen tuote tehdään tilauksesta. Toiminnan laajuutta kuvaavan ulottuvuuden toisessa päässä on fokusoitunut yritys ja toisessa päässä monialainen, diversifioitunut yritys. Fokusoitunut yritys on keskittynyt rajatulle tuote- tai markkina-alueelle, niin sanottuun ydinosaimiseensa. Monialainen yritys taas on mukana monissa eri liiketoiminnoissa. Liittyville aloille monialaistunut yritys on laajentanut toimintaansa alkuperäiseen toimialaansa liittyville aloille. Metsäteollisuusyritykset ovat usein monialaistuneet esimerkiksi energiantuotantoon, sillä ne tarvitsevat metsäteollisuuden energiaintensiivisyyden vuoksi paljon yleensä kallista energiaa. Irrallisille aloille diversifioitunut yritys toimii alkuperäisen toimialansa lisäksi siihen liittymättömillä tai vain vähän liittyvillä aloilla. Osegowitsch ja Madhok (2003, 25 – 34) pitävät vertikaalista integraatiota yhtenä liittymättömille toimialoille diversifioitumisen edustajana. Vertikaalisesti integroitunut yritys vastaa tuotteidensa tuotantoketjun useammasta osa-alueesta. Taaksepäin integroituva yritys valmistaa itse tarvitsemaansa raaka-ainetta, kun eteenpäin integroituva yritys hoitaa esimerkiksi omien tuotteidensa jakelun (kts. alaluku 2.2).

Nykyisin kiivaasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ei riitä, että yritys perustamisvaiheessa määrittelee itselleen toimivan liiketoimintamallin ja toimii jatkossa sen mukaisesti. Slywotzkyn (1996) mukaan liiketoimintamallien elinkaareissa on kolme erilaista vaihetta, joita kuvaa arvon siirtyminen (value migration). Alkuvaiheessa uusi liiketoimintamalli kerää arvoa yritykselle, kun se täyttää asiakkaiden toiveet kilpailijoita paremmin. Toisessa vaiheessa liiketoimintamalli täsmää hyvin asiakkaiden toiveisiin, ja yrityksen keräämä arvo pysyy tasaisena. Tämä vaihe voi alasta riippuen kestää pitkäänkin. Viimeisessä vaiheessa arvoa siirtyy muihin yrityksiin, joiden liiketoimintamallit vastaavat paremmin asiakkaiden muuttuviin toiveisiin. Liiketoimintamallit voivat siis käydä vanhanaikaisiksi. Asiakkaiden toiveet ja tarpeet muuttuvat ajan mittaan, mutta silti liiketoimintamallit pysyvät usein samoina. Tästä johtuva asiakkaiden siirtyminen muualle voi olla yrityksen tietyn yksikön, tietyn yrityksen tai jopa tietyn alan ongelma, kuten kävi terästeollisuudelle muovin ja alumiinin saadessa entistä enemmän jalansijaa. Suuret, hallitsevassa markkina-asemassa olevat yritykset jättävät usein muuttuvat asiakkaiden toiveet huomioimatta. Näin ne

tarjoavat tilaisuuksia uusille yrityksille, joiden innovatiiviset liiketoimintamallit keräävät yritykselle lisää arvoa.

2.2 Uusien liiketoimintamallien kuvaus

Seuraavassa kuvaan yleisellä tasolla paperiteollisuuden uusista liiketoimintamalleista tutkimukseni kannalta oleelliset kaksi mallia eli vertikaalisen integraation ja tuoteerikoistumisen. Mallien paperiteollisuudessa viime aikoina saamat muodot kuvaan luvussa neljä.

2.2.1 Vertikaalinen integraatio

Jakeluun osallistumista käsitellään johtamiskirjallisuudessa yleensä yhtenä vertikaalisen integraation muotona. Kuten edellisessä alaluvussa mainitsin, vertikaalinen integraatio tarkoittaa organisaation toimenkuvan laajentamista saman arvoketjun muihin toimintoihin. Taaksepäin integroituva organisaatio valmistaa itse tuotteisiinsa tarvittavat raaka-aineet ja osat. Eteenpäin tapahtuvassa vertikaalisessa integraatiossa yritys hoitaa tuotannon lisäksi esimerkiksi omien tuotteidensa jakelun. Vertikaalisen integraation tavoitteena on vahvistaa organisaation asemaa kilpailijoita vastaan. (Hill & Jones 2001, 314)

Karlöf (1994, 244 – 248) määrittelee vertikaalisen integraation markkinatransaktioiden korvaamiseksi sisäisillä transaktioilla. Karlöfin mukaan pitkälle viety vertikaalinen integraatio on organisaatiolle haitaksi, koska näin liiketoiminnassa ei ole mukana markkinavoimia ja vahvaa kilpailua. Neuvotteluasemat samaan organisaatioon kuuluvan alihankkijan tai jakelijan kanssa voivat olla keinotekoisia ja liiketoiminnan peruslainsäädännöt voivat hämärtyä, jolloin tuotantokustannukset mahdollisesti kasvavat. Varmat myyntimarkkinat voivat aiheuttaa myös valheellisen turvallisuuden tunteen, jolloin kilpailuhalu ja kilpailukyky laantuvat. Lisäksi osapuolten välinen keskinäinen riippuvuus on kriisitilanteessa hankaloittava tekijä, mikäli toisen osapuolen suhteen ei voida tehdä tarvittaessa radikaaleja ratkaisuja, esimerkiksi vaihtaa raaka-aineen toimittajaksi konsernin ulkopuolista yritystä.

Osegowitschin ja Madhokin (2003, 25 – 34) mielestä vertikaalinen integraatio lisää liiketoiminnan riskejä etenkin epävakaisissa toimintaympäristöissä. Pitkälle samassa arvoketjussa integroitunut yritys on sitoutunut juuri tiettyyn liiketoimintaan, joka voi tulla kalliiksi etenkin, jos alalta poistumisen esteet ovat suuret. Heidän mielestään vertikaalinen integraatio lisää myös byrokratiaa ja aiheuttaa sen, että yrityksen toiminnan fokus katoaa.

Porter (1998, 340) suosittelee vertikaalista integraatiota vain siinä tapauksessa, että integroidut toiminnot liittyvät vahvasti organisaation päästrategiaan. Vertikaalinen integraatio kuluttaa hänen mielestään resursseja ja luo organisaatioon jäykkyyttä, joten monissa tapauksissa organisaation kannattaisi vertikaalisen integraation sijaan panostaa vahvoihin sidosryhmäsuhteisiin.

Karlöf (1994, 244 – 248) näkee vertikaalisessa integraatiossa kuitenkin myös etuja, sillä samassa organisaatiossa toimintaa on helpompi koordinoita ja ohjata. Vertikaalisen integraation myötä aiemmin luodut sidosryhmäsuhteet vakiintuvat ja toiselta alalta voidaan saada olennaisen tärkeää teknistä osaamista. Lisäksi eteenpäin suuntautuva integraatio mahdollistaa paremmat yhteydet loppukäyttäjiin. Ennen kaikkea vertikaalisella integraatiolla voidaan hänen mukaansa varmistaa tuotteiden ja palveluiden saatavuus.

Vertikaalista integraatiota perustellaan usein tiedon kulun parantumisella. Tuotantoketjun toisesta päästä toiseen päähän kulkevan tiedon epätarkkuutta ja muuttumista ovat tutkineet muun muassa Lee, Padmanabhan ja Whang (1997). Kun ketjun jokainen toimija saa tiedon lopullisen tuotteen kysynnästä vain omalta asiakkaaltaan, kysyntätiedot ovat yleensä kovasti muuttuneet alkuperäisestä tiedon saavuttaessa raaka-aineen valmistajan tuotantoketjun yläpäässä. Tämä niin sanottu bullwhip-ilmiö johtuu siitä, että tuotantoketjussa jokainen ennakoi tulevaa kysyntää siten, että lisää omiin myyntilukuihinsa arvioita tulevasta ja sen lisäksi vielä varmuusvaran. Näin ollen ketjun yläpäässä varmuusvara on moninkertaistunut. Lisäksi bullwhip-ilmiötä aiheuttavat kysynnän epätasainen jakautuminen eri ajanjaksoille esimerkiksi tilausten niputtamisen, alennusmyyntien tai tuotteen loppumisen pelossa tehtyjen epänormaalin suurten tilausten vuoksi. Tuotteen kysynnässä tapahtuvat vaihtelut moninkertaistuvat myyntitietojen myöhemmin saavuttaessa ketjun loppupään.

Tämä puolestaan aiheuttaa sen, että eri osissa tuotantoketjua on suuria varastoja tai vastaavasti liian vähän tuotteita tarjolla. Bullwhip-ilmiö johtaakin yleensä tehottomaan toimintaan ja sitä kautta menetettyihin tuottoihin.

Niin Karlöf (1994, 244 – 248) kuin Osegowitsch ja Madhokkin (2003, 25 – 34) ovat pohtineet vertikaalisen integraation asemaa nykypäivän liiketoiminnassa. Karlöfin mielestä vertikaalinen integraatio oli johtamisen muoti-ilmiöitä muutama vuosikymmen sitten organisaatioiden keskittyessä suurtuotannon mittakaavaetujen saavuttamiseen. Nykyään monissa yrityksissä keskitytään melko lyhyeen osaan tuotantoketjusta ja vertikaalisen integraation merkitys on Karlöfin mielestä vähentynyt. Osegowitsch ja Madhok puolestaan näkevät vertikaalisesta integraatiosta olevan edelleen hyötyä yrityksille, vaikka monet sen perinteisistä eduista eivät enää pidäkään paikkaansa. Vertikaalisen integraation sijaan markkina-asemaa on mahdollista rakentaa ja kustannustehokkuutta lisätä myös läheisen yritysten välisen yhteistyön tai allianssien kautta. Alliansseilla on vertikaalista integraatiota parempi joustavuus ja esimerkiksi Nike ja Benetton ovat luoneet tiiviin yhteistyön tuotteidensa raaka-aineiden valmistajien kanssa ilman että omistaisivat niitä. Vertikaalista integraatiota ei enää tarvita siksi, että tavaravirrat liikkuisivat tehokkaammin, sillä nykYTEknologian avulla eri yritykset voivat olla elektronisesti tiiviissä yhteydessä toisiinsa ja tehdä tilauksia lyhyillä toimitusajoilla. Tuotannolta vaaditaan nykyään joka tapauksessa joustavuutta, joten vertikaalinen integraatio ei enää ole sen edellytyksenä. Lisäksi vertikaalinen integraatio ei enää ole tehokkain tapa varmistaa liikeyumppanin luotettavuus, sillä Internetin kautta on helppo hakea tietoa kentän toimijoista ja vertailla niiden hintoja ja toimitusehtoja keskenään. Tällöin liikeyumppanin vaihtaminen on mahdollista, mikäli yhteistyö ei suju.

Vertikaaliseen integraatioon siirrytäänkin nykypäivänä Osegowitchin ja Madhokin (2003, 25 – 34) mukaan siksi, että se antaa mahdollisuuden oppia koko arvoketjusta ja etenkin asiakkaista. Arvoketjussa eteenpäin suuntautuva integraatio ja läheinen yhteistyö asiakkaiden kanssa mahdollistaa asiakkaita koskevan tiedon saamisen ja heidän tarpeidensa paremman ymmärtämisen. Tästä on tullut entistä tärkeämpää monistakin syistä. Ensinnäkin useilla aloilla, kuten hissiteollisuudessa, on siirrytty kohti investointihyödykkeiden ylläpitoa ja huoltopalveluja, koska markkinoilla jo olevien tuotteiden määrä on uusiin myytyihin tuotteisiin verrattuna suuri. Lisäarvoa haetaan siis arvoketjussa eteenpäin tapahtuvista palveluista. Lisäksi tuotteiden työntämisestä

markkinoille on siirrytty tuotteiden valmistamiseen asiakkaiden toivomusten mukaisesti (push vs. pull). Massatuotannosta yksilöllisempien tuotteiden valmistamiseen siirtymisen myötä asiakkaiden tarkkojen toivomusten tietämisestä on tullut arvokasta. Monilla aloilla tuotteet ovat niin pitkälle kehitettyjä, että ne täyttävät useimpien asiakkaiden vaatimukset, eikä lisäkehittämisen tarvetta ole. Estääkseen oman tuotteen arkipäiväistymisen, monet yritykset pyrkivät erottautumaan kilpailijoista lisäämällä tuotteisiinsa kehittyneitä palveluja arvoketjussa eteenpäin. Tällöin tarjotaan esimerkiksi lisää teknistä tukea, toimintatarkoituksia, yksilöllisiä jakelu- ja toimitusvaihtoehtoja sekä valmiiksi räätälöityjä pakettiratkaisuja. Osegowitsch ja Madhok uskovat, että nykysuuntauksena oleva yritysten keskittyminen ydinliiketoimintaansa lisää vertikaalista integraatiota, sillä kapealla alalla toimivat yritykset tarvitsevat yhteistyökumppaneiltaan kokonaisvaltaista palvelua. Myös vahvojen tuotemerkkien luominen lisää heidän mielestään vertikaalista integraatiota, sillä yritykset haluavat imagoonsa olevan täysin omassa hallinnassaan.

2.2.2 Tuote-erikoistuminen

Haarla (2003) tutki väitöskirjassaan tuote-erikoistumista paperiteollisuudessa. Hänen mielestään on vaikea löytää selkeää määritelmää erikoistumiselle, sillä esimerkiksi markkinoinnin ammattilainen, strategia-asiantuntija ja ekonomisti näkevät erikoistumisen eri tavoin. Lisäksi erikoistumista on usealla eri tasolla, kuten tuotetasolla, koko tuote- ja palveluvalikoiman tasolla sekä yritystasolla.

Kotler (1991, 293 - 301) määrittelee erikoistumisen merkityksellisten eroavaisuuksien kehittämiseksi tarkoituksena erottautua kilpailijoiden tarjonnasta. Erikoistumisen perustana voi olla tuotteet, palvelut, henkilökunta tai imago. Tuote-erikoistumista on Kotlerin mukaan havaittavissa sekä standardituotteissa että tuotteissa, joissa on enemmän erikoistumisen mahdollisuuksia. Standardituotteissa, kuten kananliha, teräs ja aspiriini, on mahdollisuus erottautua kilpailijoista lähinnä luomalla tuotemerkki, jota asiakkaat pitävät muita parempana. Helposti muunneltavissa tuotteissa voidaan erikoistua esimerkiksi lisäämällä uusia ominaisuuksia tai parantamalla toimintakykyä, kestävyyttä, luotettavuutta ja tyyliä.

Kotlerin nähdessä erikoistumisen lähinnä yrityksen tarjontaan perustuvana, Porter pitää erikoistumisessa tärkeimpänä asiakaslähtöisyyttä. Porterin (1985, 11 – 16) mielestä erikoistunut yritys erottautuu kilpailijoistaan, mikäli se pystyy tarjoamaan asiakkailleen jotakin ainutlaatuista ja arvokasta. Hän määrittelee tuote-erikoistuneen yrityksen sellaiseksi, joka differoi tuotteensa kapealle segmentille ja keskittyy tämän segmentin asiakkaiden erityistarpeiden tyydyttämiseen. Asemointi markkinoilla on onnistunut, mikäli kyseinen segmentti ei saa tarpeidensa mukaista palvelua/tuotetta massatuottajilta. Erikoist tuotteesta asiakkaat ovat yleensä valmiita maksamaan korkeamman hinnan, jolloin pienenkin segmentin palveleminen voi olla menestyksestä. Tällöin erikoistumisesta hyötyvät sekä tuotteiden valmistaja että asiakas.

Ekonomistien näkökulmasta yrityksen tarjonta on erikoistunut, mikäli se eroaa kilpailijoiden tarjonnasta fyysisten ominaisuuksien, palvelujen, tuotteen ostamisen tai käytön miellyttävyyden ja/tai tuotemerkin perusteella. Heidän mukaansa periaatteessa kaikki eroavaisuudet verrattuna kilpaileviin tuotteisiin, lukuun ottamatta pelkkää hintaeroa, ovat erikoistumista. (O'Shaughnessy 1995, 196)

Haarla (2003, 36) viittaa tutkimuksessaan mikrotaloutta käsittelevään kirjallisuuteen, jossa tuote-erikoistumista pidetään hintakilpailun pehmentäjänä. Tämän näkökulman mukaan asiakas tekee valintansa pelkän hinnan perusteella, mikäli markkinoilla olevat tuotteet ovat keskenään samanlaisia. Tällöin markkina-asema on mahdollista säilyttää ainoastaan hinnoittelemalla samalla tavalla kuin markkinoiden edullisin tuote. Tuote-erikoistumisen avulla myyjä pystyy vähentämään hinnan merkitystä luomalla muista erottuvan tuotteen tai lisäämällä siihen erityispalveluja.

Aikaisemmassa johtamiskirjallisuudessa uusia liiketoimintamalleja on tutkittu pääasiassa geneerisesti sitomatta niitä yksittäisten liiketoiminta-alueiden tai toimialojen erityispiirteisiin. Tässä tutkimuksessa näytetään millaisia nämä uudet liiketoimintamallit ovat ja miten ne ovat nousseet esiin. Tutkimusaineistossa käsitellään aivan viimeaikaisia tapahtumia toimialan suomalaislähtöisissä avainyrityksissä. Tutkimus pureutuu siten myös käytännön liikkeenjohdon kannalta ajankohtaiseen aiheeseen.

2.3 Strategisen kehittymisen tavat

Johnson ja Scholes (2002, 374 – 381) jakavat strategisen kehittymisen tavat kolmeen ryhmään: orgaaniseen kasvuun, epäorgaaniseen kasvuun ja yritysten yhteenliittymiin. Orgaaninen kasvu tarkoittaa organisaation sisäistä kasvua ja kehittymistä. Tässä tavassa organisaatio kehittää edelleen omia resurssejaan ja osaamistaan sekä luo uusia tuotteita tai valloittaa uusia markkina-alueita omin voimin. Monissa tilanteissa orgaaninen kasvu on yrityksen ainut vaihtoehto kasvaa ja kehittyä, sillä yrityksen ollessa edelläkävijä tai alan ainut toimija epäorgaaninen kasvu tai yritysten yhteenliittymä ei ole mahdollinen. Etenkin teknologiapainotteiset ja kehittyviin maihin laajenevat yritykset käyttävät orgaanista kasvua uusien markkinoiden avaamiseen silloin, kun markkinoilla ei vielä ole riittävästi muiden kehittymisen tapojen vaatimaa osaamista. Lisäksi yritys ei välttämättä löydä itselleen sopivaa ostokohdetta tai kumppania, jolloin sen on kehittyäkseen keskityttävä omaan osaamiseensa. Sisäisen kasvun etuna on se, että sillä vältetään kahden erilaisen yrityksen yhdistymisestä aiheutuvat ongelmat. Erilaisten toimintatapojen yhtenäistäminen ja mahdollisesti kohtuuttomien odotusten täyttäminen voivat joissakin yritysostoissa tai yhteisy yrityksissä muodostua hyvinkin hankaliksi. Toisaalta, kuten Hill ja Jones (2001, 357) muistuttavat, yrityksen halutessa valloittaa uusia markkina-alueita sen tulee voida käyttää paljon rahaa tuotteensa kaupallistamiseen. Lisäksi tarvitaan kyseisten markkinoiden laajaa tuntemusta, joten useissa tapauksissa osaamisen ja resurssien hankkiminen oman yrityksen ulkopuolelta on tarpeen.

Barkema ja Vermeulen (2002, 133 – 155) pitävät orgaanista kasvua hyvänä tapana laajentua ulkomaille, mikäli yritys haluaa kasvaessaan hyödyntää omaa kilpailuetuaan (esim. teknologiaansa, toimintatapojaan ja tietoaan). Alusta lähtien täysin uuden organisaation perustaminen mahdollistaa uuden, paikallisen henkilöstön palkkaamisen ja kouluttamisen. Tällöin henkilöstöllä ei ole edellisen työnantajan luomia vanhoja rutiineja, eikä niiden tarvitse unohtaa aikaisemmassa työssä oppimaansa, kuten yritysostossa uuden työnantajan palvelukseen siirtyneen henkilöstön. Orgaaninen kasvu on helpompi vaihtoehto myös vahvan teknisen osaamisen omaavalle yritykselle, sillä sen voi olla vaikeaa tuoda osaamistaan ostamaansa yritykseen henkilöstön usein vastustaessa yritysoston jälkeisiä muutoksia.

Toinen strategisen kehittymisen tavoista on fuusiot ja yritysostot, joita kutsutaan myös epäorgaaniseksi kasvuksi. Yritysostoissa yritys ostaa yleensä itseään pienemmän yrityksen liittääkseen sen toiminnan itseensä. Fuusiot taas ovat suurin piirtein samankokoisten yritysten vapaaehtoisia yhdistymisiä, joissa molempien yritysten osakkeet vaihdetaan uuden, fuusiossa muodostuvan yrityksen osakkeiksi. Fuusiot ja yritysostot voidaan jakaa kolmeen ryhmään sen mukaan millaisessa liikesuhteessa yhdistyvät yritykset ovat. Horisontaalisia yritysostoja ja fuusioita ovat samalla toimialalla toimivien kilpailevien yritysten fuusiot ja yritysostot, esimerkiksi metsäteollisuudessa Stora ja Enson fuusio. Vertikaalisia yritysostoja ja fuusioita puolestaan ovat samassa arvoketjussa toimivien yritysten yhdistymiset, esimerkiksi raaka-aineen toimittajan ja asiakkaan väliset yritysostot ja fuusiot. Monialaiset yritysostot ja fuusiot tapahtuvat eri toimialoilla toimivien yritysten välillä, jolloin seurauksena on monialayhtymä. Yritysostot voidaan jakaa kahteen ryhmään myös niiden luonteen mukaan. Vihamielinen yritysosto tapahtuu ilman ostokohteen omistajien suostumusta, kun taas sovinnollisessa yritysostossa ostettavan yrityksen hallitus suostuu kauppaan. (Buckley & Ghauri 2002, 1 – 4)

Fuusioiden ja yritysostojen etuna on osaamisen ja usein myös tuotevalikoiman nopea kasvattaminen. Organisaatioiden sisäiset tuotekehitysprosessit ovat yleensä pitkäkestoisia, jolloin fuusiot ja yritysostot antavat mahdollisuuden siirtyä uuteen tuotteeseen ja/tai uusille markkina-alueille nopeastikin ostettavan yrityksen tuotekehitysoaamisen ja markkinatuntemuksen avulla. Kiivastahtisesti kehittyvillä markkinoilla yritysostot ovat usein ainoita mahdollisuuksia pysyä mukana muuttuvan ympäristön vauhdissa. Yritysostoilla haetaan usein myös kustannustehokkuutta ostamalla omaa yritystä kehittyneempi liiketoiminta. Lisäksi markkinoiden ja markkinaosuuksien ollessa muuttumattomia uuden yrityksen tuleminen markkinoille voi aiheuttaa ylikapasiteettia, jolloin vain yritysoston kautta markkinoille tuleminen on järkevää. (Johnson & Scholes 2002, 374 – 381)

Metsäteollisuusyritykset ovat kasvaneet viime vuosina lukuisilla yritysostoilla. Markkinoilla on tällä hetkellä ylikapasiteettia monissa paperilajeissa, joten yritysostoja on perusteltu sillä, että orgaaninen kasvu markkinoilla jo olevissa tuotteissa vain heikentäisi kaikkien toimijoiden kannattavuutta. Orgaaninen kasvu on kuitenkin kannattavaa, mikäli investointeja tehdään nykyistä kehittyneempien tuotteiden

valmistukseen. Orgaaninen kasvu on myös yritysostoja vähemmän riskialtista laskusuhdanteen tullessa, jolloin usein joudutaan seisottamaan tehtaiden tuotantoa. Uusiin, kehittyneisiin tuotantolinjoihin investoineen yrityksen kannattaa seisottaa vanhimpia tehtaitaan, mikäli mahdollista, mutta yritysostolla kalliisti laajentuneella yrityksellä ei yleensä ole varaa seisottaa juuri hankkimiaan tuotantolaitoksia. (Kettunen 2004)

Buckleyn ja Ghaurin (2002, 1 – 4) mukaan yritysostoja tehdään usein edellä mainittujen syiden lisäksi myös siksi, että ostettavasta yrityksestä halutaan joku tietty osa. Ostajalle arvokasta voi olla esimerkiksi yrityksen tuotemerkki, jakelukanavat, tutkimus- ja kehitystoiminta, johtoryhmän osaaminen tai uskollinen asiakaskunta. Tällöin ostaja pitää yritysoston kautta saamansa itselleen tärkeät toiminnot ja myy yrityksen muut osat pois. Huolestuttavana yritysostojen motiivina Buckley ja Ghauri pitävät sitä, että viime aikoina yritysostoja ja fuusioita on tehty osittain niiden muodikkuuden vuoksi. Heidän mielestään yritysostoja käytetään liian usein yritysjohtajien keinona rakentaa itselleen suurikokoinen, markkinoita dominoiva imperiumi.

Suurin odotuksin tehtyjä yritysostoja ja fuusioita ei aina jälkeenpäin pidetä ostajan kannalta onnistuneina. Hubbardin (2001, 11) mukaan yli puolet yritysostoista on epäonnistuneita, sillä ne eivät täytä osapuolten odotuksia. Hän jakaa yritysostojen epäonnistumisen syyt yritysten sopivuuteen liittyviin ja prosesseihin liittyviin syihin. Yritysten sopivuuteen toisilleen vaikuttavat yritysten koot, toimialat ja demografiset tekijät, kuten iät. Suurella kokoerolla ostavan yrityksen ja ostettavan yrityksen välillä on todettu olevan usein negatiivinen vaikutus yritysoston onnistumiseen. Mikäli ostettava yritys on liian suuri, ostajalla ei välttämättä riitä resursseja yritysostosta kunnialla selviytymiseen. Mikäli ostettava yritys taas on ostajaa huomattavasti pienempi, ostaja ei välttämättä käytä yritysostoon niin paljon aikaa ja huomiota kuin olisi tarpeen. Myös ostettavan yrityksen ostajaan liittymätön toimiala asettaa haasteita yritysoston onnistumiselle. Hubbardin mukaan lukuisat tutkimukset osoittavat liittyville aloille diversifioituneiden yritysten menestyvän jatkuvasti paremmin kuin liittymättömille aloille diversifioituneet yritykset. Lisäksi ostavan yrityksen aikaisempi kokemus yritysostoista sekä organisaatioiden, kulttuurien ja strategioiden samankaltaisuus edistävät yritysoston onnistumista. Prosesseihin liittyviä syitä ovat lähinnä yritysoston eri vaiheiden aikana tehdyt virheet: puutteelliset neuvottelut, riittämätön suunnittelu ja

tiedonkeruu, liian suuri kauppahinta ja väärä maksutapa, yritystön epäonnistunut toimeenpano, henkilöstön liian vähäinen huomioiminen ja riittämätön tiedotus. Neuvottelujen aikana virheitä tehdään usein siinä, että ne pyritään saamaan päätökseen mahdollisimman nopeasti, jolloin joitakin tärkeitä osa-alueita voidaan jättää huomioimatta. Liian suuren kauppahinnan maksaminen puolestaan voi johtaa ongelmiin, mikäli yrityksellä ei sen jälkeen ole enää riittävästi varoja huolelliseen integraatioprosessiin. Yritystön epäonnistumiseen voi johtaa myös henkilöstön liian vähäinen huomioiminen, sillä toimimaton tiedotus ja avoimen kommunikoinnin puute voivat johtaa henkilöstön lisääntyneeseen stressiin ja tästä johtuviin vastustusreaktioihin. Hubbardin omien tutkimusten mukaan suurin yksittäinen yritystön onnistumiseen vaikuttava tekijä on kuitenkin huolella suunniteltu ja toteutettu ostoprosessi. Etukäteen huonolta näyttävä yritysosto voi olla erittäin onnistunut, mikäli sen toteuttaminen on hyvin suunniteltu. Vastaavasti mahdollisesti menestyksessä yritysosto voidaan pilata hätiköinnillä ja suunnittelemattomuudella. Luokittelustaan huolimatta Hubbard toteaa, että epäonnistumisen syyt ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, eikä niitä todellisuudessa voi jaotella yksinkertaisiin kategorioihin. Mikäli yritys maksaa ostettavasta yrityksestä liikaa, se voi johtaa kustannussäästöihin, jotka puolestaan voivat aiheuttaa henkilöstöongelmia ja integraatiovaiheen ongelmia. (Hubbard 2001, 12 – 16)

Kolmantena strategisen kehittymisen tapana Johnson ja Scholes (2002) tunnistavat erilaiset yritysten yhteenliittymät (joint development), joissa kaksi tai useampi organisaatio jakaa riskin, kulut, resurssit ja toimintatavat yhteistä strategiaa toteuttaessaan. Yhteenliittymiä voi olla monen muotoisia, joista tällä hetkellä yleisimpiä ovat yhteisyritykset (joint venture). Yhteisyritykset ovat juridisia yhteenliittymiä, joissa yritykset pysyvät itsenäisinä ja perustavat uuden, yhteisomistuksessa olevan yrityksen. Yhteisyrityksiä perustetaan usein etenkin yritysten kansainvälistymisen alkuvaiheessa, sillä yhteisyrityksen avulla voidaan kokeilla menestymisen mahdollisuuksia vieraassa toimintaympäristössä kumppanin kanssa jaetulla riskillä. Erilaisissa yhteenliittymissä yritykset voivat keskittyä omaan ydinosaamiseensa ja samalla oppia kumppaneiltaan yhteisen liiketoiminnan suurempaa kokoa hyödyntäen. Yhteisyrityksen perustamisessa on kuitenkin myös joitakin haittoja, sillä riskin jakamisen vastapainona yritykset jakavat yhteisyrityksessä myös tuotot ja toimintatavat. Mikäli yrityskumppaneilla on hyvin erilaiset työfilosofiat, aikakäsitykset tai sijoitusperiaatteet, kumppanuus voi käydä

ongelmalliseksi. Lisäksi yhteisyrityksen solmivat yritykset saattavat antaa kumppanilleen sellaista tietoa tai osaamista, jota toinen voi myöhemmin kilpailutilanteessa käyttää tiedon antajaa vastaan. (Hill & Jones 2001, 366 - 367; Johnson & Scholes 2002, 374 - 381)

Kogut (2002, 116 - 129) näkee yhteisyritykset eräänlaisina optioina, sillä niiden perustaminen uusille markkinoille antaa osapuolille mahdollisuuden laajentua markkinoilla tulevaisuudessa. Yhteisyrityksen perustajat voivat ensin pienemmällä riskillä ja vähemmällä investointikuluilla oppia uusista markkinoista. Kunhan olosuhteet markkinoilla ovat suosiolliset, yritykset voivat laajentaa niillä toimintaansa. Laajentuminen on kuitenkin optio, jota ei tarvitse toteuttaa. Optio on arvoltaan suurin uusilla markkinoilla ja uutta teknologiaa käytettäessä, sillä yhteisyritysten avulla voidaan samalla sekä hyödyntää että estää epävarmuutta. Yhteisyritys antaa mahdollisuuden laajentaa toimintaa hyvässä markkinatilanteessa, mutta se voi myös vähentää tappioita, mikäli liiketoiminta ei ole menestyksestä.

Yhteisyritystä ei välttämättä perusteta vain uusille markkinoille laajentumista varten, vaan sitä voidaan käyttää myös liiketoimintojen myynnin yhteydessä. Tällöin ostaja ostaa ensin puolet liiketoiminnasta myyjän jäädessä yrityskumppaniksi ja myöhemmin ostaa itselleen koko liiketoiminnan. Ostaja hyötyy tästä järjestelystä, sillä yhteisyritys mahdollistaa myyjän omaavan tiedon siirtämisen ostajalle. Ostaja imee siis myyjältä mahdollisimman paljon liiketoimintaan liittyvää osaamista ennen kuin ostaa toiminnot kokonaan itselleen. Tämän tyylisiä yhteisyrityksiä on eniten sellaisilla teollisuudenaloilla, joissa on vain vähän kilpailijoita. Yhteisyrityksen avulla ostaja sitoo itsensä potentiaaliseen ostokohteeseen ja estää näin kilpailijoitaan ostamasta sitä. (Kogut 2002, 116 - 129)

Metsäteollisuudessa menestyneitä yhteisyrityksiä on ollut lähinnä tuotantoketjun raaka-ainepäässä ja kuljetuksessa. Tyypillinen esimerkki on selluyhtiö Metsä-Botnia, jonka omistavat yhdessä UPM-Kymmene, M-real ja Metsäliitto. Energiantuottaja TVO:n puolestaan perustivat vuonna 1969 kuusitoista suomalaista teollisuus- ja voimayhtiötä. Suurimmat suomalaiset metsäyhtiöt ovat osaomistajina myös laivaliikennettä hoitavissa Transfennicassa ja Finnlines'ssa. Raaka-aineita valmistavia yhteisyrityksiä perustetaan

ennen kaikkea siksi, että näin pieniä tuottoja tuottavat yksiköt saadaan pois metsäyhtiön taseesta. (Kettunen 2004)

2.4 Paperiteollisuuden perinteinen liiketoiminta

Tässä alaluvussa kuvaan suomalaisten paperiteollisuusyritysten toimintaa ennen viime vuosikymmenen voimakasta konsolidoitumista ja kansainvälistymistä. Ensin keskityn kuvaamaan 1900-luvun loppupuolella alalla tapahtuneita strategiamuutoksia ja sen jälkeen tarkastelen suomalaisen metsäteollisuuden erikoispiirteinä olleita markkinointi- ja myyntiyhdistyksiä.

2.4.1 Paperiteollisuus Suomessa ennen suurfuusioita

Suomen metsäteollisuuden päästrategiana oli 1980-luvulle saakka kustannusjohtajuus, joka perustui lähes standardoitujen paperituotteiden massatuotantoon suurissa tehtaissa. Tehtaat olivat raaka-aine- ja tuotantokeskeisiä ja niillä oli oma, usein tehtaan mukaan nimetty tuote. Paperiteollisuuden tuotantoprosessit olivat aikaansa nähden tehokkaita ja tuotekehitys oli keskittynyt niiden kehittämiseen tavoitteena jatkuva kustannusten vähentäminen ja tonnimäärän lisääminen. Ala oli taaksepäin integroitunut eli se omisti sahoja ja sellutehtaita. Paperituotteiden myynnin ja markkinoinnin hoiti 1990-luvun puoliväliin asti pääasiassa erillinen myyntiorganisaatio Finnmap. Kartongin myynnistä vastasi Finnboard ja sellun myynnistä Finncell. (Rohweder 1993, 16 - 17)

1980-luvulla puun ja työvoiman hinta nousi sekä kansainvälinen kilpailu lisääntyi. Tästä seurasi ylikapasiteettia, jolloin bulkki-tuotteiden hinnat laskivat. Paperiteollisuuden oli välttämätöntä aikaansaada rakenteellinen muutos, jotta tuotanto ja vienti kasvaisivat jälleen. Muutos näkyi muun muassa teknisesti: koneista tuli leveämpiä, nopeampia, kalliimpia ja erikoistuneempia. Metsäteollisuus joutui lisäksi investoimaan puuta säästäviin menetelmiin. Tuotanto kansainvälistyi ja tehtaita perustettiin ulkomaille halvemman raaka-aineen maihin. Paperiteollisuudessa tapahtui fuusioita ja yritysostoja, jolloin markkinoille jäi yrityksiä vähemmän, mutta ne olivat entistä suurempia. Myös alan tuotetarjonta uudistui, kun kehittyneempien paperilaatujen osuus tuotannosta kasvoi bulkki-tuotteiden kustannuksella. Metsäteollisuuden tuotestrategian

muuttuminen kustannusjohtajuudesta kohti kasvavaa tuoteominaisuuksien lisäämistä erikois- ja asiakastuotteilla alkoi. (Hernesniemi ym. 1995, 122; Rohweder 1993, 16 - 17)

Metsäteollisuudelle on ollut koko viime vuosisadan tyypillistä kiihtyvä kasvu ja tuotannon keskittyminen sekä kansainvälistyminen. Alan kasvutapa on kuitenkin muuttunut vuosien myötä. Suomalaiset metsäyhtiöt ovat aikaisemmin suhteellisen yksituumaisesti kasvaneet orgaanisesti investoimalla tuotantokoneistoon. Orgaanisen kasvun ja vertikaalisen integraation kautta toteutettavissa olevan kasvun rajat saavutettiin kuitenkin 1980-luvun loppupuolella, jolloin lisäkapasiteetin rakentaminen alkoi tuhota koko alan kannattavuutta. Fuusioista ja yritysostoista tuli käytännössä ainoa mahdollinen tapa kasvattaa merkittävästi markkinaosuutta. Metsäteollisuus keskittyi merkittävästi myös siksi, että paperintuotannossa käytettävä teknologia alkoi olla niin kehittyntä ja tuotantoyksiköt kooltaan niin suuria, ettei pienillä ja keskisuurilla metsäyhtiöillä ollut enää mahdollisuuksia toteuttaa laajamittaisia investointeja. (Näsi ym. 2001)

Suomalaiset metsäyhtiöt ovat 1900-luvun aikana ehtineet kasvaa myös päätoimialansa ulkopuolelle. Aluksi suomalainen metsäteollisuus monialaistui liittyville toimialoille joko puunjalostukseen liittyen (sahatavara, sellu, paperi) tai sitä tukeville toimialoille, kuten kemianteollisuuteen, energiantuotantoon, varustamotoimintaan ja koneenrakennukseen. Irrallisille, metsäteollisuuden ulkopuolisille toimialoille suomalaiset metsäyhtiöt alkoivat diversifioitua 1960-luvulla. Suuremmista suomalaisista metsäteollisuusyhtiöistä Metsäliitto oli ainoa, joka ei monialaistunut ollenkaan. Yhtyneet paperitehtaat keskittyi ensimmäisenä takaisin päätoimialaansa, mutta Kymi toimi monialaisena yhtiönä 1980-luvulle saakka. Diversifikaatio purettiin vähitellen ja yhtiöt keskittyivät jälleen ydinosamiseensa. (Näsi ym. 2001)

Raaka-ainepuun saatavuus ja hinta ovat merkittävästi vaikuttaneet suomalaisen metsäteollisuuden kehittymiseen. Aiemmin ongelmana oli puun riittämätön saatavuus, mutta viimeisten vuosikymmenien aikana metsien vuotuinen kasvu on ylittänyt sieltä korjattavan puun määrän, eikä saatavuusongelmaa näin ollen enää ole. Uudeksi haasteeksi metsäyhtiöille tuli 1980-luvulla puuraaka-aineen kalleus ja metsänomistajien haluttomuus myydä puuta heidän mielestään liian alhaiseen hintaan. Maa- ja

metsätaloustuottajain keskusliitto MTK on huolehtinut tehokkaasti yksityisten metsänomistajien eduista ja puun hinnasta on sovittu keskitetysti teollisuuden ja puun tuottajien välillä, mikä ei aina ole ollut paperiteollisuusyritysten etujen mukaista. Venäjältä tuodun puun määrä onkin kasvanut jatkuvasti. Puun saatavuusongelmista on kuitenkin ollut myös hyötyä metsäteollisuudelle, sillä sen on ollut pakko kehittyä entistä tehokkaammaksi puun käytön suhteen. Näin metsäklusterin kilpailuetu on parantunut. (Hernesniemi ym. 1995, 110)

2.4.2 Markkinointi- ja myyntiyhteistyö

Finnpapilla, Suomen Paperitehtaitten Yhdistyksellä, on ollut merkittävä rooli Suomen paperiteollisuuden kehittämisessä ja viennin vauhdittamisessa. Se toimi eri paperiteollisuusyritysten yhteisenä myyntiyhdistyksenä lähes kahdeksankymmenen vuoden ajan vuodesta 1918 aina vuoteen 1996 asti. Finnpap perustettiin ensimmäisen maailmansodan aiheuttamien poikkeusolosuhteiden aikana ja sen tarkoituksena oli hankkia suomalaiselle paperiteollisuudelle toimintamahdollisuudet tehtaiden yksimielisellä, tiiviillä yhteistyöllä. Paperia päätettiin myydä pelkästään myyntiyhdistyksen kautta ja sopia yhteiset hintoja, laatuvaatimuksia ja myyntiehtoja koskevat ohjeet. (Heikkinen 2000, 476 - 483)

Suomalaiset paperiteollisuusyhtiöt olivat vuosisadan alkupuolella hyvin pieniä kooltaan, ja pääsy kotimaan ulkopuolisille uusille markkinoille olisi ollut vaikeaa ilman myyntiyhteistyötä. Finnpap antoi paperiteollisuudelle markkinoinnin mittakaavaetuja ja hinnoitteluvoimaa sekä edisti hintavakautta estämällä suomalaisten yhtiöiden keskinäisen kilpailun. Finnpap oli markkinoilla suuri tekijä ja sen jäsenyhtiöt saivat mahdollisuuden parempiin myynnin agentteihin ulkomailla. Liiketoiminnan riskien jakautumisen ansiosta jäsenyhtiöt pystyivät investoimaan rohkeammin ja myös pienillä yrityksillä oli mahdollisuus riskipitoisiin investointeihin esimerkiksi jalostusasteen nostamiseksi. Finnpap on täten vaikuttanut merkittävästi suomalaisten paperiteollisuusyritysten nykypäivän kilpailuetuihin. (mt., 476 - 483)

Finnpapia kritisoitiin Heikkisen (2000) mukaan usein siitä, että se muodosti tulpan markkinoiden ja yritysten välille. Jäsenyhdistykset luovuttivat tuotantonsa

markkinoinnin yhdistykselle, jonka tehtävänä oli jakaa tilaukset oikeudenmukaisesti kaikkien jäsenten kesken. Finnpap aiheutti täten jakoa myyntiyhdistyksen markkinointihenkiseen henkilöstöön ja tehtaiden insinööreihin, jotka keskittyivät tuotantoon. Myyntiyhdistyksen negatiivisia puolia oli myös se, että yhdistyksen saamat tilaukset jaettiin kaikkien jäsenten kesken paperin laadusta riippumatta. Lisäksi sanomalehtipaperin hinnoittelussa käytettiin keskihintajärjestelmää. Tällöin myös laadultaan muita heikompia tuotteita valmistavat tehtaat saivat hyvähintaisia tilauksia, eikä niillä ollut tarvetta ryhtyä välittömiin kehitystoimiin.

Finnpapin periaatteisiin kuului, että hyvähintaiset kotimaan toimitukset jaettiin kaikille metsäyhtiöille kokonaistoimitusten suhteessa. Tämä periaate harmonisoi tehokkaasti paperiteollisuusyritysten valikoiman, sillä myyntiyhdistys ei hyväksynyt sellaista tilannetta, jossa jotakin paperilajia saisi vain yhdeltä tehtaalta. Näin yksittäisten tehtaiden kehitystyö hidastui kun henkilöstön kaikkea asiantuntemusta ei voitukaan hyödyntää, eikä asiakkaiden toivomuksia täyttää. Esimerkkinä tästä kehityksen hidastamisesta on Metsäliiton Kirkniemen tehtaalla 1970-luvulla kehitetty offset-paperi. Uudelle, silloin hyvin edistykselliselle tuotteelle oli ostajakin valmiina, mutta yhden tehtaan paperilajina Finnpap ei päästänyt sitä markkinoille. (Kettunen 2002, 57)

Ulkomaisen tuotannon lisääntyminen, erikoistuotteet ja asiakassuuntautunut tuotanto ryhtyivät 1980-luvulla ohjaamaan metsäteollisuusyhtiöitä entistä suurempiin asiakasyhteyksiin. Finnpapin jäykkyyden vuoksi monet metsäteollisuusyritykset, kuten Enso-Gutzeit ja Kymmene, erosivat myyntiyhdistyksestä tai myivät osan tuotteistaan oman organisaationsa kautta. Enso-Gutzeit perusteli eroamistaan kilpailuedun hakemisella omien markkinointikanavien avulla. Yhtiö keskittyi entistä jalostetumpiin tuotteisiin, mikä vaati asiakkaiden tarpeiden kiinteää seuraamista. (Hernesniemi ym. 1995, 121)

Finnpapin toiminta päättyi vuonna 1996, kun paperiteollisuusyritysten toimintaolosuhteet olivat pysyvästi muuttuneet. Suomen paperiteollisuus ja monet yksittäiset yritykset olivat kasvaneet kansainvälisesti merkittäviksi tekijöiksi alallaan. Lisäksi Suomi oli juuri liittynyt Euroopan Unionin jäseneksi. Maailmanlaajuisesti toimivat paperiteollisuusyhtiöt saivat suuren kokonsa vuoksi kaikki samat edut kuin

Finnpapkin, mutta ilman intressiristiriitoja, joten Finnpapista tuli tarpeeton. (Heikkinen 2000, 476 - 483)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuskohteen esittely ja valinnan perustelut

Kuten edellä totesin, tässä tutkielmassa käsittelen paperiteollisuuden uusista asiakaspintaan liittyvistä liiketoimintamalleista jakeluun osallistumista ja suuntautumista erikoistuotealueisiin. Jakeluun osallistumista tutkin vertailemalla kahta paperiteollisuusyrityksen omistamaa tukkuriä: M-realın omistamaa Map Merchant Groupia ja Stora Enson omistamaa Papyrusta. Tuote-erikoistumista tutkin vertailemalla M-realın, Ahlstromin ja UPM-Kymmeneen erikoistumisstrategioita. Lisäksi selvitän mitä nämä suomalaislähtöiset paperiteollisuusyritykset ovat tehneet uusiin liiketoimintamalleihin siirtyessään. Ovatko ne esimerkiksi ostaneet yrityksiä, rekrytoineet uudenlaista henkilökuntaa, järjestäneet tuotantoa uudelleen tai olleet yhteistyössä asiakkaan asiakkaan kanssa (arvoketjuhypyty)?

Valitsin edellä mainitut yritykset tutkimuskohteekseni, sillä ne kuuluvat Suomen merkittävimpiin paperiteollisuusyrityksiin ja ovat tutkimuksen tematiikan kannalta kaikkein mielenkiintoisimmat. Ahlstrom, M-real, Stora Enso ja UPM-Kymmene ovat taustaltaan suomalaisia paperiteollisuusyrityksiä, jotka ovat vahvasti kansainvälistyneet viimeisten kahden vuosikymmenen aikana. Ne ovat olleet aktiivisia uusien liiketoimintamallien omaksumisessa, joten uusiin malleihin siirtymisessä käytettyjen toimintatapojen vertailu on mahdollista. Lisäksi yritykset poikkeavat kooltaan toisistaan, joten niiden avulla voidaan tutkia onko koolla merkitystä uusien liiketoimintamallien käyttöönotossa. Tutkimuskohteeni valintaan on vaikuttanut myös se, että näistä yrityksistä on saatavilla riittävästi aineistoa tutkimusta varten. Valitsemani yritykset ovat Suomessa suurikokoisia ja Ahlstromia lukuun ottamatta pörssinoteerattuja yhtiöitä, joten niistä on julkisesti saatavilla runsaasti materiaalia. Lehdistö käsittelee niiden toimia jatkuvasti ja yritykset ovat olleet usein myös akateemisen tutkimuksen kohteena.

3.2 Tutkimuskohteeksi valittujen yritysten esittely

Taulukko 1. Tärkeimmät tiedot tutkimuskohteena olevista yrityksistä

	Ahlstrom	M-real	Stora Enso	UPM-Kymmene
Päätuotteet	kuitumateriaali-tuotteet, etiketit ja pakkaukset, tekniset paperit, hylsy ja kartongit	hienopaperit, aikakauslehti-paperit, kuluttaja-pakkaukset	aikakauslehti-paperit, sanomalehti-paperit, hienopaperit, pakkauskartongit, puutuotteet	aikakauslehti-paperit, sanomalehti-paperit, hienopaperit, tarrapaperit
Markkina-alue	koko maailma, toimintaa 5 maanosassa	ensisijaisesti Eurooppa, Aasian merkitys kasvaa	koko maailma, toimintaa 5 maanosassa	koko maailma, tuotantolaitoksia 4 maanosassa
Liikevaihto 2002	1,78 miljardia euroa	6,56 miljardia euroa	12,78 miljardia euroa	10,5 miljardia euroa
Henkilöstö 2002	6600	20300	44000	35500

Lähteet: Ahlstromin, M-realin, Stora Enson ja UPM-Kymmenen vuosikertomukset 2002

Ahlstrom on kuitumateriaaleja kuljetusvälineteollisuudelle, pakkauksiin, terveydenhuoltoon sekä koti- ja toimistokäyttöön valmistava maailmanlaajuisesti toimiva perheyhtiö. Kuitupohjaisten materiaalien raaka-aineita ovat puupohjaiset luonnonkuidut sekä synteettiset kuidut ja niistä valmistetaan esimerkiksi kankaita. Ahlstromin tämän hetken tärkein kasvualue on Kuitukomposiitit-divisioona, joka tuottaa muun muassa kuitukankaita terveydenhoitokäyttöön, suodattimia moottoreihin ja teollisuuteen sekä lasikuitukankaita veneisiin, tuulimyllyihin ja lattiapäällysteiksi. Lisäksi Ahlstrom valmistaa irroke-, pakkaus- ja etikettipapereita sekä teknisiä papereita ja hylsyjä teollisuuskäyttöön. (Ahlstrom 2002)

Ahlstromin liiketoiminnan painopiste on yhtiön yli 150-vuotisen historian aikana siirtynyt sahoista ja rautaruukeista konepajojen ja paperin kautta kuitumateriaaleihin

(Kosonen 1994). Sellukuituihin pohjautuvista bulkki-papereista Ahlstrom on siirtynyt yritysostojen avulla vähitellen kohti suuremman lisäarvon ja sen myötä kalliimman kilohinnan tuotteita; ensin erikoispapereihin, sitten suodatinmateriaaleihin ja märkämenetelmällä valmistettuihin kuitukankaisiin, ja lopuksi uusiin kuitukangasteknologioihin. Ahlstrom pyrkii kasvamaan erikoistuotemarkkinoilla nopeasti orgaanisen kasvun ja yritysostojen avulla. Tämän saavuttaakseen Ahlstromin perheen omistamassa yhtiössä tapahtunee omistusjärjestelyjä lähivuosien aikana. (Ahlstrom 2002)

Metsänomistajien osuuskunta Metsäliiton tytäryhtiö M-real keskittyy korkean jalostusasteen paperituotteisiin ja näiden loppukäyttöalueisiin, kuten mainonta, viestintä, erikoisaikakauslehdet, myynninedistäminen, suorapostitus ja merkkitarapakkauskset. M-real on määrittänyt lähivuosien kasvu- ja kehitysalueikseen kuluttajapakkauskset ja erilaisiin julkaisuihin käytettävät paperit, joiden lisäksi se aikoo kehittää paperitukkurinsa Map Merchant Groupin toimintaa. Euroopan suurimman päällystetyn hienopaperin valmistajan päämarkkina-alueena on Eurooppa, jonka lisäksi yhtiö aikoo lisätä Aasian, etenkin Kiinan, toimintoja. (M-real 2002)

Myös M-realin toimintaa on suunnattu uudelleen viimeisen vuosikymmenen aikana. Metsänomistajien puutulojen turvaamiseksi alun perin perustettu tuotantoketjun alkupäähän suuntautunut (upstream oriented) yritys on tällä hetkellä yksi Euroopan merkittävimpiä hienopaperin valmistajia, jonka liiketoiminnallisiin päätöksiin vaikuttaa entistä enemmän yhtiön houkuttelevuus sijoituskohteena. Nykyisin M-realilla on niin vahvat jakelukanavat oman paperitukkurin muodossa, että sen voidaan sanoa olevan tuotantoketjun loppupäähän suuntautunut (downstream oriented). (Laurila & Lilja 2003)

M-realin omistavan Metsäliiton keskeinen kasvustrategia on ollut vertikaalinen integraatio, joka vasta 1980-luvulla on muuttunut kasvuksi yritysostojen ja fuusioiden kautta (Näsi ym. 2001, 93 - 107). Tarkoituksena on ollut myös paikallisen puunkäytön lisääminen koko maassa. Metsäliitto ei lähtenyt muiden metsäteollisuusyhtiöiden tavoin diversifioitumaan muille toimialoille, kuten metalliteollisuuteen, vaan on johdonmukaisesti pysynyt pelkästään metsäteollisuuteen keskittyneenä yhtiönä. (Kettunen 2004)

UPM-Kymmene on tuotantokapasiteetiltaan maailman suurin painopaperien eli aikakauslehtipaperin, sanomalehtipaperin ja hienopaperin valmistaja. Yhtiön tuotevalikoima on laaja, sillä se valmistaa perinteisten paperituotteiden lisäksi myös paperijalosteita ja puutuotteita. UPM-Kymmene on vertikaalisesti integroitunut ja sen toiminta perustuu raaka-aineiden, energiantuotannon ja valmistusprosessin tiiviiseen yhteyteen. Yhtiön sellu- ja sähköomavaraisuudet ovat korkeita ja lisäksi sen omat metsät turvaavat ainakin osittain puun saatavuuden. Yhtiön jalostusteollisuus perustuu suurelta osin omien paperitehtaiden valmistamiin raaka-aineisiin ja omaan erityisosaamiseen. (UPM-Kymmene 2002)

Aikakauslehtipaperin kulutus ei näyttäisi enää kasvavan nykytasostaan, joten UPM-Kymmenen on löydettävä uusia kasvumahdollisuuksia. Yhtiö odottaa menestystä Jalostusteollisuus-divisioonaltaan ja erityisesti sen tytäryhtiöiltä tarralaminaattia valmistavalta Raflatacilta ja silikonoituja materiaaleja valmistavalta Loparexilta. Raflatacin tarralaminaattia käytetään erilaisissa etiketeissä ja Loparexin silikonoituja irrokemateriaaleja hygieniatuotteissa, tarroissa ja eri teollisuudenalojen valmistusprosesseissa. Raflatacin ja Loparexin lisäksi UPM-Kymmene on ladannut odotuksia myös älytarroja kehittävästä Rafsec-yksikön tulevaisuuden varalle. Kaikki edellä mainitut liiketoiminnot vaativat tuotekehitykseltä paljon ja raaka-aineet ovat kalliita, mutta vastineeksi tuotteiden kilohinta on huomattavasti paperiteollisuuden bulkki-tuotteita suurempi. UPM-Kymmene on jatkuvasti kehittänyt jalostustoimintaansa, mutta siitä huolimatta se vaikuttaa olevan halukas pysymään ennen kaikkea perinteisten paperi- ja puutuotteiden valmistajana. Yhtiö on ilmoittanut olevansa valmis luopumaan jalostusteollisuutensa suurimmasta yksiköstä, tarralaminaattia valmistavasta Raflatacista.

Nykyisen UPM-Kymmenen osat ovat ennen vuonna 1995 tapahtunutta fuusiota noudattaneet hyvinkin erilaisia strategioita. Kymi oli suuri vientiyhtiö, jonka toiminta oli vertikaalisesti integroitunutta pitkälle eteen- ja taaksepäin. Yhtiö hallitsi tuotantoketjua aina metsistä omiin ulkomaisiin myyntiorganisaatioihin saakka. Kymi monialaistui 1970-luvulla ja 1980-luvun alkupuolella, jolloin se oli osallisena petrokemianteollisuudessa, metalliteollisuudessa ja energiantuotannossa. 1980-luku oli Kymille radikaalien fuusioiden aikaa. Vuonna 1983 yhtiö vahvisti monialaisuuttaan fuusioitumalla metalliyritys Strömbergin kanssa. Fuusiossa tavoiteltiin

metsäteollisuuden ja metalliteollisuuden erilaisten suhdanteiden tasoittumista konsernin sisällä. Fuusiota ei kuitenkaan pidetty onnistuneena ja vuonna 1985 Kymi fuusioitui seuraavan kerran sellu- ja paperiyhtiö Kaukaan kanssa. Fuusiossa syntyi suuri paperituottaja ja sen myötä Kymi päätti keskittyä metsäteollisuuteen ja sitä tukevaan kemianteollisuuteen. Ydinliiketoimintaan kuulumattomien toimintojen myynnin myötä myös Kymin vertikaalisen integraation tavoittelu päättyi ja orgaaninen kasvu sekä fuusiot kasvutapoina korostuivat. Vuonna 1988 Kymi fuusioitui Schaumanin kanssa sellutuotantonsa vahvistaakseen ja 1995 fuusiossa Repolan kanssa syntyi UPM-Kymmene. Yhtyneet paperitehtaat puolestaan on ennen UPM-Kymmenen muodostamista välttänyt vertikaalista integraatiota ja keskittynyt paperintuotantoon. Se ei ole omistanut merkittäviä määriä metsää, eikä tuottanut itse tarvitsemaansa sellua ja energiaa. Yhtyneet paperitehtaat oli Finnpapin kantava voima, eikä sillä ollut omaa myynti- ja markkinointiorganisaatiota. Yhtiön kasvutapa oli 1990-luvun fuusioita lukuun ottamatta orgaaninen ja sen investoinnit ovat olleet aggressiivisia myös lamakausien aikana. Yhtyneet paperitehtaat oli Kymin tavoin kansainvälistynyt merkittävästi jo vuosikymmeniä sitten, toisen maailmansodan jälkeisestä ajasta lähtien. (Näsi ym. 2001)

Stora Enso on tutkimukseni paperiteollisuusyrityksistä liikevaihdoltaan tällä hetkellä suurin. Sen päätuotealueita ovat painopaperit, pakkauskartongit ja puutuotteet, joiden markkinat ovat enimmäkseen Euroopassa ja Yhdysvalloissa. Lisäksi Stora Enso on mukana paperin tukkukaupassa omistamansa paperitukkurin Papyruksen kautta, mutta yhtiö ei katso tätä toimintaa itselleen kovinkaan merkittäväksi. (Stora Enso 2002)

Stora Enso syntyi ruotsalaisen Storan ja suomalaisen Enson fuusioituessa vuonna 1998. Enso oli valtionyhtiö vuodesta 1918 aina fuusioon saakka. Valtio omistajana mahdollisti Ensolle suuret investoinnit ja se olikin koko toimintansa ajan orgaaniseen kasvuun panostava suuryhtiö. 1950- ja 1960-luvuilla Enso monialaistui ja laivanvarustus, konepajatoiminta, levyteollisuus sekä taloteollisuus tulivat puunjalostuksen rinnalle osaksi liiketoimintoja. 1980-luvun alusta lähtien Enso pyrki keskittymään ydinosaamiseensa ja myi pois puunjalostukseen liittymättömiä yksikköjään. Samalla se suuntautui kohti korkean jalostusasteen omaavaa massatuotantoa. (Näsi ym. 2001, 56 - 68)

Tutkimieni yhtiöiden kokoluokissa on eroja. Stora Enso on liikevaihdoltaan maailman viidenneksi suurin ja Euroopan suurin metsäteollisuusyhtiö. UPM-Kymmene puolestaan on maailman seitsemänneksi suurin ja lisäksi sen jalostusteollisuuden tytäryhtiöt ovat merkittäviä toimijoita omalla, kapealla tuotealueellaan. M-real on Euroopan kolmanneksi suurin paperin ja kartongin tuottaja, mutta maailmanlaajuisesti se ei sijoitu kymmenen suurimman joukkoon. M-realin emoyhtiö Metsäliitto kylläkin on liikevaihdoltaan maailman kymmenenneksi suurin metsäteollisuusyhtiö, mutta M-realin lisäksi Metsäliiton liikevaihtoon on laskettu myös muut tytäryhtiöt Finnforest ja Botnia. Ahlstrom, tutkimukseni pienin yhtiö, on Euroopan kymmenenneksi suurin metsäyhtiö. Ahlstromin tuotevalikoimassa metsäteollisuustuotteilla on kuitenkin pieni osuus, eikä yhtiö siten halua tulla lasketuksi metsäyhtiöksi. Ahlstrom on mieluummin mainoslauseensa mukaisesti maailmanlaajuisesti merkittävä kuitumateriaalien valmistaja. (Metsäteollisuus ry 2003)

3.3 Tutkimusaineisto

Tutkimukseni aineistona olen käyttänyt julkaistuja akateemisia ja puoliakateemisia tutkimuksia, sanoma- ja aikakauslehtien sekä paperiteollisuusyritysten sidosryhmälehtien artikkeleja, case-yritysten www-sivuja sekä vuosikertomuksia. Hyödyllisiä lehtiartikkeleita löysin paperialan ammattilehden Paperi ja Puu – Paper and Timber lisäksi talousasioihin keskittyvistä sanomalehdistä (Kauppalehti, Taloussanomat) sekä aikakauslehdistä (Talouselämä, Tekniikka & Talous). Paperiteollisuusyritysten sijoittajille ja henkilöstölle suunnattujen lehtien (M-real Insight, Stora Enso Global ym.) artikkelit ovat myös olleet tarpeellista aineistoa tutkielmaani varten. Julkisesti saatavilla olevan materiaalin lisäksi olen käyttänyt lähteenäni Juha Laurilan ja Kari Liljan vuonna 2002 tekemiä haastatteluja Our Path Abroad –tutkimushanketta varten. Lisäksi tutkimukseni empiriaosasta ovat palautetta antaneet tutkija Juha-Antti Lamberg Teknillisestä korkeakoulusta ja tutkija Kimmo Lahti-Nuuttila M-realista. M-realista eläkkeelle jäänyt tutkimusjohtaja Jyrki Kettunen on lukenut tutkielmaluonnokseni kokonaisuudessaan ja kertonut siitä huomioitaan.

Tutkimukseni aineisto koostuu monenlaisista lähteistä: arkistojen tiedoista, erilaisista dokumenteista ja haastatteluista (kts. Yin 2003). Osa aineistosta on yritysten itse

julkaisemia (vuosikertomukset, sidosryhmälehtien artikkelit), osa toimittajien laatimia (analyysit) ja osa akateemisten tutkijoiden tutkimia (väitöskirjat, työpaperit, muut tutkimuspaperit). Toisin sanoen tutkimukseni lähdemateriaali on varsin monipuolista.

Tutkielmani empiriaosuuden aineisto on pääasiassa melko uutta. Osa siitä on vuodelta 2003 ja osa vain muutamia vuosia aikaisemmin ilmestynyttä. Case-yritysteni historiasta kertoessani olen käyttänyt lähteenä joitakin 1990-luvun puolivälissä ilmestyneitä kirjoja ja tutkimuksia, kuten Kososen väitöskirjaa Ahlstromista vuodelta 1994, mutta tutkimuksessa hyödyntämäni lehtiartikkelit ovat ilmestyneet vuosina 2001, 2002 ja 2003. Yritysten vuosikertomuksista olen hyödyntänyt, paria poikkeusta lukuun ottamatta, lähinnä 2000-luvulla ilmestyneet.

3.4 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkielma on laadullinen tutkimus, jonka tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää sekä paperiteollisuudessa tapahtuvaa jakeluun osallistumista ja tuote-erikoistumista että niihin siirtymisen toimintatapoja case-yritysten kautta. Analysoimalla haen informaatioarvon lisäämistä kokoamalla hajanaisesta aineistosta mielekästä, selkeää ja yhtenäistä tietoa. (Tuomi & Sajajärvi 2002, 110)

Tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt tapaustutkimusta, sillä se tuntui luonnolliselta valinnalta tutkimuksen mahdollisten kohdeorganisaatioiden määrän ollessa rajattu. Valitsin useamman tapauksen tutkimuksen (multiple case study) yhden tapauksen tutkimuksen (single case study) sijaan, sillä useammasta tapauksesta saatava aineisto valaisee tutkimusaihetta vahvemmin ja tuottaa illustratiivisesti rikkaamman tutkimuksen. Lisäksi se mahdollistaa vertailua tapausten välillä. Tutkimuksessani olen käyttänyt kokonaisvaltaista (holistic) ja upotettua tutkimusasetelmaa (embedded design). UPM-Kymmenen tapauksessa analyysissä on kaksi tasoa, sillä UPM-Kymmene-konsernin lisäksi tutkin sen kahta tytäryhtiötä omina tutkimuskohteinaan.

Tapaustutkimus tutkii ilmiön lisäksi sen riippuvuussuhteita ympäristöönsä. Uusien liiketoimintamallien käyttöönottoon ovat vahvasti vaikuttaneet organisaation ulkopuoliset asiat, jotka voidaan tapaustutkimuksella ottaa luontevasti huomioon. Yin

(2003, 5) kuvaa tapaustutkimuksen olevan sopiva tutkimusmenetelmä, mikäli tutkimuskysymyksenä on miten ja/tai miksi. Lisäksi tutkittavan tapauksen tulee olla nykyhetken tapahtuma, jonka kulkuun tutkijalla on vähän tai ei ollenkaan vaikutusta. Tutkimuksessani täyttyvät kaikki nämä ehdot, joten tapaustutkimusta voidaan pitää sopivana tutkimusmenetelmänä.

Aloitin tutkimukseni tutustumalla Paperi ja puu – Paper ja Timber -lehdessä, suomalaisissa sanoma- ja aikakauslehdissä sekä paperiteollisuusyritysten sidosryhmä- ja henkilöstölehdissä olleisiin artikkeleihin paperiteollisuuden liiketoiminnasta ja viime vuosien muutoksista. Pohjatiedot kerättyäni perehdyin löytämiini paperiteollisuudesta tehtyihin tutkielmiin, väitöskirjoihin, akateemisiin työpapereihin sekä muuhun kirjallisuuteen erityisesti tuote-erikoistumiseen ja jakeluun osallistumiseen liittyen.

Tutkimustani varten artikkeleja etsiessäni olin kiinnostunut suomalaislähtöisten paperiteollisuusyritysten uudenaikaisista, valtavirrasta poikkeavista liiketoiminnoista. Käyttämissäni artikkeleissa toistuvat muun muassa sanat innovatiivisuus, asiakaslähtöisyys, asiakkaiden tarpeet, niche-markkinat ja tulevaisuuden liiketoiminta. Analyysini kannalta hyödyllisimmiksi artikkeleiden osiksi osoittautuivat johtajien perustelut. Ne kertovat usein miksi kyseinen yritys on mukana uudenaikaisessa liiketoiminnassa, minkälaisena johto näkee sen tulevaisuuden, mitä muutoksia yrityksen sisällä on tehty ja mitkä ovat olleet rakennemuutosten, kuten yritysostojen, syitä. Mielenkiintoisia artikkeleiden osia ovat olleet myös eri lehtien toimittajien analyysiosiot, mutta valitettavasti niitä ei ollut läheskään kaikissa löytämissäni artikkeleissa. Etenkin sidosryhmälehdistä poimimissani teksteissä on harvoin toimittajan omaa pohdintaa, ja tilaa annetaan ymmärrettävistä syistä lähinnä yritysjohtajan sanomalle. Kauppalehdestä, Taloussanomasta ja Talouselämästä löysin kuitenkin myös toimittajien tekemiä analyysejä tutkimieni yritysten strategioista. Monilla kaupalliseen alaan erikoistuneiden lehtien toimittajilla ja kolumnisteilla on alan pitkän seuraamisen ansiosta sellaisia minulle tutkimustani varten hyödyllisiä taustatietoja ja selityksiä, joita en muualla ole nähnyt julkaistavan.

Stora Enson ja M-realien jakeluun osallistumista tutkiessani löysin yhtiöiden välisiä eroja varsin helposti. Artikkeleissa olleiden toimitusjohtajien kommenttien ansiosta yritysten erilainen arvostus tukkuritoimintaa kohtaan tuli selvästi esille. Ahlstromin, M-realien ja

UPM-Kymmenen tuote-erikoistumisstrategioiden moninaisuuden vuoksi eroavaisuuksia jouduin selvittämään pitempään. Tein kolmesta yhtiöstä useampiakin vertailevia taulukoita, joiden avulla pyrin sijoittamaan yrityksiä eri ulottuvuuksille. Hedelmällisintä oli vertailla ulottuvuuden avulla kahta toisistaan eniten eroavaa yritystä, esimerkiksi tuote-erikoistumisen laajuuden kohdalla Ahlstromia ja UPM-Kymmeneä.

Tutkimukseni edetessä kävi selväksi, että mikäli haluaisin kokonaisvaltaisesti ymmärtää tutkimissani yrityksissä tapahtuvia muutoksia, minun olisi ainakin jollakin tasolla tiedettävä myös yritysten historia. Case-yritysteni [www-sivujen](http://www.sivujen) historiikit ja niistä tehtyjen aikaisempien tutkimusten, kuten väitöskirjojen, historia-osuudet antoivat minulle tarvitsemani perustiedot. M-realn, UPM-Kymmenen ja Stora Enson historiaan tutustuakseni luin myös Näsin ym. teoksen *Metsäteollisuusyritysten strategiset kehityspolut* (2001). Kirjasta sain tiiviissä muodossa kuvauksen näiden yritysten liiketoiminnassa vuosien varrella tapahtuneista muutoksista, vaikkakin fuusioiden ja moneen kertaan vaihtuneiden nimien vuoksi tarinat eivät olleet niihin aikaisemmin perehtymättömälle kovinkaan helppoja sisäistää.

Tutkiessani valitsemieni yritysten toimintatapoja uusiin liiketoimintamalleihin siirtymiseksi kävin läpi aineistoni yritys kerrallaan. Vuosikertomukset tutkin aikajärjestyksessä noin 1990-luvun puolivälistä alkaen ja kaikki löytämäni toimintatavat niistä ja muusta materiaalista siirsin erilliseen tiedostoon. Saatuaani kokoon listan yrityskohtaisista toimintatavoista ryhdyin luokittelemaan niitä ja antamaan luokille nimiä. Tällä tavalla erittelin toimintatavat rakenteellisiin muutoksiin, prosessimuutoksiin ja asiakaspinnassa toimimiseen vaikuttaviin muutoksiin. Luokittelua olen hyödyntänyt luvussa neljä, jossa vertailen Ahlstromin, M-realn ja UPM-Kymmenen toimintatapoja tuote-erikoistumiseen siirtymiseksi.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Uudet liiketoimintamallit paperiteollisuudessa

Seuraavassa kuvaan paperiteollisuudessa tapahtuvan jakeluun osallistumisen ja tuoteerikoistumisen pääpiirteissään ja sen jälkeen vertailen niiden ominaisuuksia keskenään käyttämällä esimerkkeinä tutkimukseni kohdeyrityksiä Ahlstromia, M-realia, Stora Ensoa ja UPM-Kymmeneä.

4.1.1 Jakeluun osallistuminen

Paperituotteiden jakelutavat tehtaalta asiakkaalle riippuvat vahvasti tuotealueesta, mutta paperiteollisuusyrityksen näkökulmasta ne voidaan jakaa kahteen ryhmään: jakelu paperitukkurien kautta tai myynti suoraan asiakkaalle. Sanoma- ja aikakauslehtipaperia rullissa suurille asiakkaille, kuten kustantamoille, tuottavat liiketoiminta-alueet toimittavat paperin suoraan asiakkailleen, jotka ovat paperiteollisuusyrityksen kanssa tiiviissä liikesuhteessa. Hienopaperin myynti puolestaan on monimuotoista, sillä tuotteita ja asiakkaita on monenlaisia. Hienopaperin jakelusta vain yksi neljäsosa on jakelua tehtailta suoraan asiakkaille, jotka tarvitsevat hienopaperia rullissa esimerkiksi jalostuskäyttöä varten. Koti- ja toimistokäyttöön tarkoitettu valmiiksi arkeiksi leikattu paperi jaellaan lähinnä paperitukkureiden ja toimistotarvikevalmistajien (original equipment manufacturers, OEM) kautta erilaisille paperia kuluttajille myyville liikkeille, kuten toimistotarvikeliikkeille ja kirjakaupoille. Lisäksi paperitukkurien kautta hoidetaan painotaloille esimerkiksi mainospainatuksiin toimitettavien tyyppillisesti pienten paperierien jakelu. Tuktureilla on yleensä oma varastonsa, josta ne myyvät tehtailta ostamaansa paperia, mutta tukkurin on mahdollista myydä paperia myös ns. indent-myyntillä. Tällöin tukkuri tilaa asiakkaan tarvitsemat tuotteet tehtaalta ja tehdas toimittaa paperin suoraan asiakkaalle, vaikka laskutus tapahtuukin tukkurin kautta. (Laurila & Lilja 2003, 242 - 243)

Paperiteollisuusliiketoiminnan globalisoituessa jakelukanavista on tullut etenkin hienopaperituotealueella entistä tärkeämpiä. Kotimarkkinoille on tullut uusia, kansainvälisiä toimijoita ja asiakkailta on entistä enemmän vaihtoehtoja

paperintoimittajaa valitessaan, joten jakelukanavien tehokkuuden merkitys on kasvanut. Jakelukanavat ovat hyvän tuotteen lisäksi avainasemassa myös markkina-aseman luomisessa paperiteollisuusyrityksen laajentaessa toimintaansa uusille markkina-alueille. Suomalaislähtöiset paperiteollisuusyritykset ovat hankkineet yritysostoilla Pohjois-Amerikasta ja muualta Euroopasta yrityksiä, joita ostettaessa yhtenä kriteereistä on pidetty hyviä jakelukanavia. Ostettujen yritysten vakiintuneita asiakassuhteita ja tunnettuutta on haluttu hyödyntää myöhemmin myös kotimaan tehtailta tälle markkina-alueelle tuotujen paperituotteiden jakelussa ja viennin lisäämisessä.

Viime aikojen vallitseva suuntaus monilla aloilla (esim. pankkitoiminta, metsäteollisuus) on ollut kohti suurempia, entistä harvempia toimijoita. Metsäteollisuusyritysten lisäksi myös paperitukkurit ovat merkittävästi konsolidoituneet 1990-luvulla, ja sen odotetaan jatkuvan edelleen tällä vuosituhanella. Osa paperitukkurien yhdistymisistä on tapahtunut metsäteollisuusyhtiöiden fuusioiden myötä (Papyruksen ja Map Merchant Groupin synty), mutta niiden lisäksi suuremmat tukkurit ovat vahvistaneet markkina-asemiaan alan pienempiä toimijoita ostamalla. Vuonna 1990 seitsemän Euroopan suurimman tukkurin markkinaosuus oli yhteensä 44 prosenttia, ja vuoteen 2001 mennessä luku oli kasvanut 73 prosenttiin. Euroopan suurimmat paperitukkurit vuonna 2001 olivat suuruusjärjestyksessään Buhrmann, Antalis, Map Merchant Group, Igepa, Inapa, Schneidersöhne ja Papyrus. M-realin Map Merchant Groupia ja Stora Enson Papyrusta lukuun ottamatta edellä mainitut paperitukkurit toimivat riippumattomina, ilman metsäyhtiötä omistajanaan. (Wanzenböck 2002)

Konsolidoitumisasteen lisäksi Euroopan paperitukkuritoiminnassa on tapahtunut muutoksia myös kokonaisvolyymissä, joka on viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana kasvanut yli kolmanneksella. Vuonna 1990 tukkurien kautta kulki 8,4 miljoonaa tonnia paperia. Kahdeksan vuotta myöhemmin 1998 volyymi oli 11 miljoonaa tonnia ja vuonna 2001 jo 13,1 miljoonaa tonnia. Paperin ja kartongin tuotanto Länsi-Euroopassa on kasvanut samaan aikaan vajaalla kolmanneksella. Tukkurien merkitys jakelukanavana on siis kasvanut, joten ei ole ihme, että paperiteollisuusyhtiöt kiinnittävät entistä enemmän huomiota tukkurisuhteisiinsa. (Metsäteollisuus ry 2003; Wanzenböck 2002)

Paperiteollisuusyritykset ryhtyivät 1980-luvulla ostamaan paperitukkureita turvatakseen omien tuotteidensa jakelun. Markkinoilla toimii kuitenkin lukuisia tukkureita ja paperiteollisuusyritysten ei ole välttämätöntä omistaa sellaista itse. Paperitukkurien ensisijaisena tehtävänä ei ole huolehtia emoyhtiönsä tuotteiden jakelusta, vaan tukkurin ja emoyhtiön suhde on kaupallinen ja tukkurin valikoimassa on myös kilpailijoiden tuotteita. Moni paperitukkurin asiakas haluaa ostaa kaikki paperinsa yhdestä paikasta, joten tukkurin on oltava kooltaan riittävän suuri, sen tuotevalikoiman on oltava laaja ja maaverkoston kattava. Sisäisiä hintasopimuksia, joilla tukkuri saisi emoyhtiönsä tuotteita halvemmalla, ei tutkimillani tukkureilla ja emoyhtiöillä heidän mukaansa ole. M-realin omistaman Map Merchant Groupin toimitusjohtaja Karl-Johan Lindborg tosin myöntää, että omistussuhteesta on hyötyä silloin, jos M-real haluaa kokeilla esimerkiksi uusia tapoja toimia asiakkaan ja toimittajan kesken, sillä samaan konserniin kuuluvan tukkurin kanssa kokeilut on hyvä aloittaa. Muutoin Map Merchant Group tekee itse omat liiketoiminnalliset päätöksensä ja on M-realille niin sanottu ”arm’s length” –yhtiö. (Holopainen 2002, 20; Summa 2001, 30)

Paperitukkureiden rooli on viime vuosina muuttunut tehdaslähtöisestä paperin jakelijasta enemmän palveluyhtiön suuntaan. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa tällä hetkellä kuitenkin lähinnä asiakkaan toivomien paperilaatujen toimittamista mahdollisimman lyhyellä toimitusajalla. Muita lisäpalveluja, kuten asiakkaan tarkoituksiin parhaiten soveltuvien tuotteiden valinnassa opastaminen, on paperitukkureilla niukasti tarjolla, vaikka vuorovaikutus ja uudet toimintatavat asiakkaiden suhteen voisivat luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja samalla edistää tuotteiden menekkiä. Lisäpalvelujen puute johtuu Kettusen (2004) mukaan lähinnä paperin myyjien riittämättömästä substanssiosaamisesta tällä alueella. Monipuolisten palvelujen tarjoaminen edellyttäisi koulutetumman henkilökunnan palkkaamista, mikä puolestaan tulisi paperitukkurille kalliiksi.

Paperitukkurien vähäisissä lisäpalveluissa M-real on nähnyt tilaisuuden uudelle liiketoiminnalle. Se on perustanut hienopaperin valmistukseen yksiköitä, jotka ovat ottaneet käyttöönsä pehmopaperitehtailla jo vuosikymmenen ajan käytettyjä tapoja toimia asiakkaiden kanssa. M-realin Graafiset tuotteet –divisioona tarjoaa kustantajille työkaluja paperin oston ja varastotilanteen hallintaan sekä varaston kierron ennustamiseen (Takala 2002, 13). Divisioona pyrkii läheisemmän yhteistyön avulla

ymmärtämään kustantajien liiketoimintaa ja siten saavuttamaan kilpailuetua räätälöimällä tuotteitaan ja palvelukonseptejaan kustantajia parhaiten palvelevaksi. Pehmopaperin valmistajat ovat tarjonneet varastohallintaan liittyviä palveluita jo aiemmin, sillä pehmopapereiden varastoiminen vaatii paljon tilaa. Vähittäiskaupoilla ei ole tilanpuutteen vuoksi mahdollisuutta pitää niissä suuria varastoja, joten lyhyet toimitusajat mahdollistavat keskusvarastot ovat olleet tarpeen. (Kettunen 2004)

4.1.2 Tuote-erikoistuminen

Paperiteollisuuden johtava strategia on edelleen kustannusjohtajuus (cost leadership strategy), mutta tuote-erikoistumisella alkaa jo olla sitä tukeva, tärkeä rooli. Haarlan tutkimuksen (2003) mukaan suomalaislähtöiset paperiteollisuusyritykset eivät kuitenkaan ole täysin osanneet hyödyntää tuote-erikoistumista. Tuote-erikoistumiseen ei ole yleensä ryhdytty sen tuottaman lisäarvon vuoksi, vaan syynä on ollut lähinnä tarve kehittää vanhoille, heikosti voittoa tuottaville paperikoneille uutta, tuottavampaa käyttöä. Tuote-erikoistuminen on ollut siis lähinnä paperiteollisuusyrityksen omista tarpeista lähtöisin, vaikkakin viime aikoina myös asiakkaiden teknologiatarpeet ovat ryhtyneet vaikuttamaan paperiteollisuusyritysten tuote-erikoistumiseen. Haarlan mukaan tuote-erikoistuminen ei kuitenkaan vielääkään ole asiakaslähtöistä, eikä paperiteollisuusyritys ryhdy siihen pelkästään asiakkaiden tarpeita täyttääkseen. Tuote-erikoistumisen syynä on yleensä monia tekijöitä, mutta yksikään niistä ei ole niin vahva, että se yksinään saisi paperiteollisuusyrityksen valmistamaan erikoistuotteita. (Haarla 2003, 209 – 220)

Haarla toteaa myös, että tuote-erikoistumista ei paperiteollisuudessa kannata perustaa tuotteen teknisille ominaisuuksille, sillä paperilaatuja on jo niin monia, että todellisia erottumisen mahdollisuuksia ei ole. Muista erottuvia teknisiä ominaisuuksia on tuettava esimerkiksi luomalla tuotemerkkejä, mutta tämäkään ei yksin riitä. Uusi lähestymistapa tuote-erikoistumiseen onkin välttämätön; paperiteollisuusyritysten on pystyttävä ymmärtämään asiakkaidensa ansaintalogiikkaa ja tulevaisuuden vaatimuksia. Haarla uskoo tulevaisuudessa monen tuote-erikoistumiseen siirtymiseen vaikuttavan tekijän olevan lähtöisin asiakkaasta. (Haarla 2003, 209 – 220)

Suomalaislähtöisistä paperiteollisuusyrityksistä löytyy monenlaisia tuote-erikoistumisen muotoja. Ahlstrom, joka vielä muutamia vuosia sitten oli monialainen paperiteollisuus- ja konepajayhtiö, on nykyään erikoistunut kuitupohjaisiin tuotteisiin, kuten kuitupyyhkeisiin, sairaalatekstiileihin ja suodattimiin, ja myynyt pois tähän uuteen ydinliiketoimintaan kuulumattomat toimintonsa. Konepajat olivat aikaisemmin olennainen osa Ahlstromin liiketoimintaa, kunnes yhtiö näki kuitumateriaaleissa olevat kasvun mahdollisuudet ja keskittyi niihin. M-real puolestaan on erikoistunut julkaisu- ja toimistokäyttöön tarkoitettuihin hienopaperituotteisiin sekä pakkauksiin monille aloille, ja sen pakkaustoimialan tehtaat ovat erikoistuneet asiakasryhmittäin tupakkateollisuuteen, terveydenhuoltoon, kosmetiikkatuotteisiin, kuluttajaelektroniikkaan ja merkkielintarvikkeisiin. M-real ei valmista paperiteollisuuden kaikkein tyypillisimpiä bulkki-tuotteita, kuten sanomalehtipaperia, vaan yhtiö on halunnut keskittyä korkeamman lisäarvon tuotteisiin. Lisäksi M-real pyrkii panostamaan asiakassuhteisiinsa, ja yhtiö on aktiivisesti hakenut maailmanlaajuisia asiakkaita, joiden kanssa yhteistyössä se on voinut kehittää tuotteitaan edelleen. Ahlstromia ja M-realia suuremman UPM-Kymmenen tuote-erikoistuminen eroaa edellisistä siinä, että vain yhtiön jalostusteollisuus on tuote-erikoistunut. UPM-Kymmenellä on perinteisten paperilajien ja puutuotteiden valmistuksen lisäksi vahva jalansija jalostusteollisuudessa tytäryhtiöidensä Raflatacin ja Loparexin muodossa, jotka ovat erikoistuneet, kuten jo mainittiin, edellinen tarralaminaattien ja jälkimmäinen silikonoitujen paperien valmistukseen. UPM-Kymmeneä kokonaisuutena tarkastellessa jalostusteollisuuden tuotteilla on kuitenkin vain pieni osuus toimituksista, sillä vuonna 2002 niitä toimitettiin 59 000 tonnia, kun koko yhtiön paperitoimitukset olivat 9 918 000 tonnia (UPM-Kymmene 2002). Paperin lisäksi UPM-Kymmene valmistaa myös sahatavaraa, vaneria ja sellua, joten jalostusteollisuuden volyymit ovat todella pieniä verrattuna yrityksen muihin tuoteryhmiin. Jalostusteollisuus ei kuitenkaan ole muuallakaan suurten volyymien liiketoimintaa, vaan UPM-Kymmenellä on jo nykyisellä kapasiteetillaan merkittävä asema maailmassa tarralaminaattien ja silikonoitujen irrokemateriaalien tuotannossa.

Paperiteollisuudessa on viime vuosina puhuttu paljon keskittymisestä yhteen toimialaan ja yhteen markkina-alueeseen. Toimialakeskittymisen on uskottu johtavan tehokkaampaan liiketoimintaan ja sen myötä entistä parempaan tulokseen. Todellisuudessa suomalaisten paperiteollisuusyritysten keskittyminen on kuitenkin

jäänyt puheeksi, sillä yritysten tuotevalikoimissa ei ole paljoakaan eroja. Kolmen suurimman metsäteollisuusyhtiön valikoimat eroavat lähinnä siinä, että M-real ei muista poiketen valmista sanomalehtipaperia, Stora Enso ei valmista vaneria eikä UPM-Kymmene enää pehmopaperia. Maailmanlaajuisesti ilmiö on samanlainen ja todellista toimialakeskittymistä on tapahtunut lähinnä joissakin pehmopaperinvalmistukseen erikoistuneissa yrityksissä, kuten ruotsalaisessa SCA:ssa. (Kettunen 2004)

Siitonen haastatteli tutkimustaan varten kolmeakymmentäkuutta paperiteollisuusyrityksissä eri puolilla maailmaa toimivaa johtotason henkilöä. Haastatellut uskoivat vahvasti tuote-erikoistumiseen ja vain kaksi johtajaa totesi, että myös liittyville aloille diversifioituminen voi olla menestyksestä. Siitosen vuosien 1990–1998 tutkimuksen mukaan fokuoituneet yritykset eivät kuitenkaan olleet toimialansa sisällä diversifioituneita yrityksiä kannattavampia. (Siitonen 2003, 131 – 132)

Joka tapauksessa yleistyvän tuote-erikoistumisen myötä tuotekehitys ja erityisesti tuoteinnovaatiot ovat tulleet paperiteollisuudessa entistä tärkeämmiksi. Jotta asiakkaat valitsisivat tuote-erikoistuneen yrityksen laaja-alaisemman, mahdollisesti asiakkaan kaikki tarpeet tyydyttävän yrityksen sijaan, erikoistuneen yrityksen on pystyttävä tarjoamaan tavallisesta poikkeavia, entistä parempia tuotteita. Raflatacin valmistama tarralaminaatti on esimerkki tuoteinnovaatiosta, sillä helppokäyttöisen tarran avulla voidaan korvata perinteisellä liimalla kiinnitettyjen etikettien hankala liimausvaihe. Tarrarullan ostaminen yhdeltä toimittajalta ja etiketin siirtäminen rullalta tuotteen kylkeen yksinkertaistaa etiketöintiprosessia. Tarra myös kestää kuumaa, kylmää ja märkää. Tarvittaessa se irtaoo, mutta tarttuu uudelleen ja sen voi kiinnittää moneen sellaiseen pintaan, johon painaminen tai liimaaminen ei onnistu. Tarrat ovatkin olleet odotettu parannus verrattuna vanhaan esimerkiksi kuohuviinin valmistajille, jotka eivät pitäneet erillisellä liimalla pulloon kiinnitetyn etiketin ryppyntymisestä sen kostuttua esimerkiksi jäiden vaikutuksesta. Menestyksekkäiden tuoteinnovaatioiden ansiosta innovaatioiden luomiseen kiinnitetäänkin nykyään entistä enemmän huomiota. Tästä yhtenä esimerkkinä on se, että Ahlstromilla on erikseen innovaatiotoiminnasta vastaava johtaja, joka kuuluu konsernin johtoryhmään. (Lilius 2002, 32 – 35)

4.2 M-realin ja Stora Enson paperitukkuritoiminta

M-realin paperitukkuri Map Merchant Group (MAP) on Euroopan kolmanneksi suurin paperitukkuri ja se toimii kahdessakymmenessäkolmessa Euroopan maassa. Pohjoismaiden, Iso-Britannian ja Saksan lisäksi Itä-Eurooppa on MAP:lle erityisen tärkeää markkina-aluetta. Hienopaperituotteissa tärkein asiakasryhmä on painotalot ja niiden jälkeen kustantajat sekä mainostoimistot. Julkaisu- ja mainostuskäyttöön tarkoitettujen papereiden lisäksi muita tukkurille merkittäviä tuotealueita ovat toimistopaperit ja erikoistuotteet, kuten kartonki, itsejäljentävät paperit, ulkomainokset sekä erikoiskirjepaperit ja -kuoret. Map Merchant Groupin jakelemista tuotteista noin 40 prosenttia tulee M-realilta. (Holopainen 2002, 20; M-real 2002)

Stora Enson tukkuri Papyrus toimii kahdessatoista Euroopan maassa. Papyrus on Pohjoismaiden suurin, mutta Euroopan-laajuisesti vasta kuudenneksi suurin tukkuri. Sen asiakkaita ovat lähinnä kirjapainot, mainostoimistot sekä kaupan ja teollisuuden yritykset. Tukkurin valikoimassa on enimmäkseen graafisia arkkipapereita ja -kartonkeja, toimistopapereita ja kirjekuoria, joista Stora Enson valmistamia tuotteita on lähes puolet (Summa 2001, 30 - 31). Stora Enson tukkuri jakelee siis suhteessa hieman enemmän emoyhtiönsä tuotteita kuin M-realin tukkuri. (Papyrus 2003)

Taulukko 2. Papyruksen ja Map Merchant Groupin vertailua

	Papyrus	Map Merchant Group
Markkinaosuus , % (2001)	5	11
Liikevaihto, MEUR (2002)	720,6	1 542,8
Toimitusmäärä, t/ vuosi	650 000	1 270 000
Asiakasmäärä	n. 40 000	n. 50 000
Henkilöstömäärä (2002)	1 411	2 745
Toimintamaat	12	23
Pääkonttori	Göteborg, Ruotsi	Lontoo, Iso-Britannia

Lähteet: Stora Enson vuosikertomus 2002, Papyruksen www-sivut www.papyrus.com 14.5.2003, M-real at a glance –esite 2002, M-realin vuosikertomus 2002, Wanzenböck 2002

M-real on mukana jakelutoiminnassa samaan konserniin kuuluvan tukkurin muodossa, sillä yhtiö on vahvasti riippuvainen pääliiketoiminta-alueestaan hienopapereista. Hienopaperituotteiden myynnistä noin kolme neljäsosaa tapahtuu tukkureiden kautta, joten tukkurin omistaminen on M-realille strategisesti tärkeää. Paperia kotona ja toimistossa käyttävät kuluttajat eivät yleensä välitä siitä kenen valmistamaa paperia he käyttävät, joten paperitukkuri on tärkeä varsinkin näiden tuotteiden markkina-aseman luomisessa. Toisena syynä M-realın tukkuriomistukseen on se, että osa M-realın tuotteista on arkkipaperia, jota asiakkaat tyypillisesti tarvitsevat pieniä eriä. Ilman omaa paperitukkuria M-realın ei olisi kannattavaa toimia pienten asiakkaiden kanssa. Tukkukaupan avulla on myös mahdollista luoda yhteyksiä sellaisille uusille markkina-alueille, joille tehtaan ei suoraan kannattaisi pienen volyymin ja riskien takia myydä. Lisäksi M-real perustelee tukkuriomistusta sillä, että tukkurin tehdasta läheisemmän loppukäyttäjäsuhteen ansiosta yhteistoiminta tukkurin kanssa auttaa M-realia ymmärtämään asiakkaidensa liiketoimintaa ja siten palvelemaan heitä paremmin. (Espo 2002, 9; Jaakkola 2002, 5)

M-realın kertoessa vuonna 2002 kehityksen kohteistaan ajanjaksolla 2003 - 2008 toimitusjohtaja Jouko M. Jaakkola toi esille kuinka yhtiön tavoitteena on, että Map Merchant Group kattaa tulevaisuudessa kaikki merkittävät markkina-alueet Euroopassa. M-real näyttää siis pitävän tukkuritoimintaa konsernille tärkeänä toimialana, jota ollaan valmiita kehittämään. (Malmivaara 2002a, 7)

Stora Enso ei M-realın tavoin panosta omaan paperitukkuriin, vaan yhtiö on Papyruksen liiketoiminnan jatkamisen ja kehittämisen suhteen odottavalla kannalla. Vuonna 2002 Stora Enso lopetti tukkuritoiminnan Iso-Britanniassa kannattamattomana ja muiden maiden kohdalla toimitusjohtaja Jukka Härmälän mukaan katsotaan nyt kaikkia mahdollisuuksia siitä, mitä kannattaa tehdä itse (Nikula 2002). Varmaa ei siis ole, että Stora Enso aikoo jatkossakin omistaa Euroopan-laajuisen tukkurin. Myös Stora Enson vuosikertomuksista voi päätellä, että tukkuritoimintaa ei tällä hetkellä pidetä yhtiössä keskeisenä liiketoiminta-alueena. Vielä vuonna 2000 Papyruksen toiminnasta ja kuluneesta vuodesta kerrottiin vuosikertomuksessa kokonaisella sivulla, mutta seuraavasta vuodesta alkaen tukkuritoiminnasta löytyy maininta ainoastaan tilinpäätöksen riveiltä.

Manner (2002) haastatteli tutkimustaan varten Stora Enson hienopaperidivisioonan ja Papyruksen keskeistä henkilöstöä. Haastattelut kertovat, että monien konsernin työntekijöiden mielestä Stora Enson olisi irtauduttava paperitukkuriomistuksesta, sillä omistuksen haitat ovat suuremmat kuin hyödyt. Molemmat osapuolet pitävät hankalana sitä, että he joutuvat selittelemään liikesuhdetta muille kauppakumppaneilleen. Molemmille tuottaa haittaa myös se, että Papyrusta ei pidetä Stora Enson ydinliiketoimintana, joten sen on kehitettävä toimintaansa ainoastaan omilla tuotoillaan. Papyruksella ei kuitenkaan ole riittävästi tuottoja tähän, eikä se näin pysty täysin kilpailemaan tukkuritoiminnan markkinajohtajien kanssa. Lisäksi haastateltujen mielestä neuvottelut samaan konserniin kuuluvan yrityksen kanssa ovat ajoittain hankalia, kun osapuolet odottavat edullisempaa sopimusta konserniyhteyden vuoksi. Paperitukkuriomistus olisi täten heidän mielestään mielekästä vain, mikäli Papyrus myisi ainoastaan Stora Enson tuotteita.

Sisäiset asiakkuussuhteet emoyhtiön ja tukkurin välillä ovat olleet hankalia myös M-realissa. Yhtiössä tehdyistä haastatteluista käy ilmi, että tukkurin ja tehtaan välisessä kaupan teossa ei ole aina tavoiteltu yhteistyötä ja molempien parasta, vaan tukkurit voivat hakea tehtaita kilpailuttamalla tuotteita myyntiinsä mahdollisimman edullisesti. Lisäksi ne haluavat luoda vahvoja omia tuotemerkkejään sen sijaan, että myisivät paperia emoyhtiön nimellä, mikä luonnollisesti vahvistaa kilpailuasetelmaa. Vaikka M-realin johto perustelee tukkuriomistusta osin sillä, että tukkureilta saadaan tietoa asiakkaista, tukkureita syytetään usein myös oman aseman vahvistamisesta asiakkaiden ja tehtaiden välisiä yhteyksiä hankaloittamalla. Tukkurit pelkäävät menettävänsä asiakkaita paperinvalmistajien suoramyynnille ja tästä johtuen estävät asiakastiedon liikkumisen. Tukkurit keskittyvät toiminnassaan usein myös liikaa tuotantoketjun edelliseen toimijaan eli paperinvalmistajaan omien asiakkaidensa sijaan. Tukkurit tarjoavat asiakkailleen suhteellisen vähän lisäarvoa palveluilla ja kokevat nyt asemansa olevan uhattuna, kun tehtaat ovat entistä aktiivisempia asiakkaisiin päin. (Nenonen 2002, haastattelu; Wanzenböck 2002, haastattelu).

4.3 Ahlstromin, M-realin ja UPM-Kymmenen tuote-erikoistumisstrategiat

4.3.1 Ahlstrom

Kuten olen aikaisemmin maininnut, Ahlstrom on viime vuosien yritysostojen ja ydinliiketoimintaan kuulumattomien toimintojen myynnin myötä keskittynyt suuret kasvumarkkinat omaaviin kuitupohjaisiin tuotteisiin. Yhtiön vahvimpia tuotealueita ovat luonnonkuituja ja synteettisiä kuituja yhdistelemällä valmistetut erikoispaperituotteet, kuten etiketit, irrokepaperit ja tekniset erikoispaperit sekä kuitukankaat ja suodatinmateriaalit. Ahlstrom pyrkii markkinajohtajaksi kapeilla, valikoiduilla markkina-alueilla, joiden tuotteet ovat korkean katteen omaavia, pitkälle jalostettuja ja korkeaa lisäarvoa asiakkaille tuottavia erikoistuotteita. Esimerkiksi moottorien suodatinpaperi maksaa kilolta lähes kolme kertaa aikakauslehtipaperin verran ja sairaalatekstiilien ja -kääreiden hinta on viisinkertainen. (Lindberg 2001, 240 – 242)

Toisin kuin tutkimukseni muissa paperiteollisuusyrityksissä, Ahlstromin tuote-erikoistumisstrategia kattaa koko yhtiön. Eri liiketoiminnoilla on samankaltainen teknologia ja yhteiset innovaatio-, markkinointi- ja myyntitoiminnot, jotka tuottavat synergiaetuja. Kaikissa tuotelinjoissa pidetään tärkeänä myös läheistä yhteistyötä asiakkaiden kanssa, joten suuria erilaisuuksia eri divisioonien toimintatavoissa ei ole. (Ahlstrom 2003)

Ennen erikoistumistaan kuitumateriaaleihin Ahlstromilla oli toimintaa monella alalla, kuten paperinjalostuksessa, konepajateollisuudessa, mekaanisessa puunjalostuksessa, sellun- ja paperinvalmistuksessa, sahateollisuudessa sekä lasi-, lasivilla- ja lasikuituteollisuudessa. Merkilläpantavaa on, että vuonna 1991 konepajaliiketoiminnan osuus Ahlstromin nettomyynnistä oli huomattavasti suurempi kuin paperin ja jalosteiden, mutta silti juuri konepajateollisuudesta yhtiö myöhemmin luopui. Ahlstromin 1980- ja 1990-lukujen kehityksen suunta kohti fokuksitumista ja kansainvälistymistä on ollut pitkälti toimitusjohtaja Krister Ahlstromin henkilökohtaisen vision suuntaama. Kansainvälistymiskehityksessäänkin Ahlstrom on seurannut tiukasti omaa linjaansa pidättäytymällä laajentumisesta uusille tuotealueille;

yhtiön strategiana on ollut fokusoituminen niche-markkinoiden tuotteisiin. (Kosonen 1994)

Ahlstromin liiketoiminnasta voidaan toimitusjohtaja Rantasen mukaan tunnistaa kaksi eri toimintatapaa. Ensimmäisestä niistä hän käyttää nimitystä palvelulogiikka eli pieni niche-markkina, jolloin asiakkaille tuotetaan pienillä koneilla heille räätälöityjä tuotteita. Esimerkiksi hiekkapaperin taustapaperia Ahlstrom valmistaa edellämainitulla tavalla. Toinen toimintatapa on asiakkaista lähtevä tekninen suoritus, jolloin Ahlstrom on lähellä asiakasta ja heidän arvoketjuaan. Pitkälle räätälöidyt tuotteet kehitellään osittain suoraan loppukäyttäjien kanssa ja tarjotaan sitten asiakkaalle. Esimerkkinä jälkimmäisestä toimintatavasta Rantanen mainitsee Ahlstromin Torinon tehtaalla valmistettavan suodatinmateriaalin, joka on kehitetty yhdessä Fiatin kanssa kestävämmän entistä paremmin painetta ja lämpöä. (Rantanen 2002, haastattelu)

4.3.2 M-real

M-real on erikoistunut paino- ja pakkaustarkoituksiin suunniteltuihin paperi- ja kartonkituotteisiin päämarkkina-alueenaan Eurooppa. Syynä yhtiön tuoteerikoistumiseen on se, että M-real on maailman johtaviin paperiteollisuusyrityksiin verrattuna kooltaan pieni, eikä siten voi saavuttaa alan markkinajohtajan asemaa ilman yritysjärjestelyjä. Yhtiö on päättänyt, että sen on tämän vuoksi parempi olla riittävän kokoinen yhdellä tuote- ja markkina-alueella. Koko M-realin kattavan tuoteerikoistumisen lisäksi erikoistumista on yhtiössä haettu myös kuluttajapakkauksia valmistavan divisioonan sisällä. M-realin Kotelopakkaukset-divisioona on halunnut palvella pakkauksillaan erityisesti nopeaa ja yksilöllistä palvelua odottavia merkkituotteiden valmistajia, joten sen pakkauksia valmistavien tehtaiden on ollut välttämätöntä erikoistua asiakasryhmittäin. Erikoistuneet tehtaat osaavat palvella asiakkaitaan yleensä monille eri aloille pakkauksia valmistavia tehtaita paremmin, sillä ne tuntevat keskittymisen ansiosta paremmin tuotteidensa loppukäyttötarkoituksen ja asiakaskunnan erikoisvaatimukset. Lisäksi tehdaserikoistumisesta on hyötyä siinä, että tuotteen laatua ja tehtaan kustannustehokkuutta voidaan parantaa, mikäli paperikoneella ei tehdä usein kalliita ja aikaa vieviä lajimuutoksia (Espo 2002, 9).

M-realın pakkaustoimiala lanseerasi syksyllä 2002 pakkausratkaisuja kartongista painettuun pakkaukseen tarjoavan konseptin nimeltä Integrated Brand Packaging (IBP), jonka ideana on tehokkaampi asiakaspalvelu ja tavarantoimitus. Osana tätä konseptia on toimitusvaihtoehto Fast Access Board, jonka mukaisesti asiakas saa vakiokokoisia kartonkiarkkeja aikaisempaa nopeammin toimitettuina eri puolille maailmaa. Kartonkiarkit valmistetaan M-realın Suomen tehtailla, joista ne kuljetetaan varastoitavaksi Belgiassa, Iso-Britanniassa, Yhdysvalloissa ja Kiinassa sijaitseviin jakelukeskuksiin. Toimitusajat näistä sijainniltaan keskeisistä jakelukeskuksista ovat merkittävästi lyhyemmät kuin jos tuotteita ryhdyttäisiin valmistamaan tehtailla Suomessa vasta tilauksen saavuttua. Toimitusaikojen ollessa normaalisti keskimäärin 4 – 6 viikkoa, konseptissa mukana olevia vakiokokoisia tuotteita pystytään toimittamaan 1 – 5 päivän kuluessa asiakkaan sijainnista riippuen. Nopea toimitus vähentää asiakkaiden tarvetta pitää poikkeustilanteita varten suuria varastoja, jolloin varastossa kiinni olevan pääoman määrä vähenee. Lisäksi nopea toimitus antaa merkkituotteiden valmistajille mahdollisuuden ottaa uusi tilaus vastaan lyhyelläkin varoitusaajalla. (Pakkaus 2002, 53)

Asiakaspalvelua parantaakseen M-realın kartonkitehtaat ovat erikoistuneet kartonkituotteiden valmistukseen kukin eri toimialoille ja asiakasryhmille: kauneudenhoitoon, tupakkateollisuuteen, kuluttajaelektroniikkaan, merkkielintarvikkeisiin ja terveydenhoitoon. Tehdaserikoistumisella M-real pyrkii palvelemaan maailmanlaajuisia merkkituotevalmistajia siten, että kartongin ominaisuudet ovat viimeiseen asti hiottu käyttötarkoituksen mukaisesti. Tupakkateollisuuden käyttämä kartonki kestää rasioiden nopean painamis- ja täyttöprosessin, kauneudenhoitotuotteiden pakkaukset ovat houkuttelevan valkoisia ja hyviä painaa, terveydenhoitoalan kartonki on hygieenistä ja elintarvikepakkaukset hajuttomia ja mauttomia. Päätös siirtyä tehdaserikoistumiseen oli M-realille strateginen, mutta lisäksi yhtiö säästää rahaa tuotteen vaihdon yhteydessä tapahtuvien seisokkien poistuessa. Erikoistumisen myötä tehtaiden menestys riippuu entistä enemmän heidän palvelukyvystään, sillä tehtaista muodostettiin uudistuksen yhteydessä osaamiskeskuksia, jotka paneutuvat pitkällä aikavälillä omien tuotteidensa ja palveluratkaisujensa kehittämiseen. (Pakkaus 2002, 52 – 53; Rouhiainen 2002, 12 – 13)

IBP-konseptin mukaisesti M-real pyrkii hallinnoimaan merkkituotevalmistajien puolesta koko pakkausketjua ja tarjoamaan niille tasalaatuisia pakkauksia nopeasti toimitettuina ympäri maailmaa. Tämän saavuttaakseen se on kartongin valmistuksen lisäksi tehnyt yhteistyötä toimitusketjun toisen osapuolen, kotelopainajien kanssa. Kotelopainajien toimiessa pääasiassa pienillä alueilla M-real tarjoaa eri maiden kotelopainajille mahdollisuutta päästä mukaan alueellisiin tai maailmanlaajuisiin sopimuksiin. Kotelopainajien kanssa tekemien sopimustensa avulla M-real voi solmia asiakassuhteita sellaistenkin tuotevalmistajien kanssa, joille maailmanlaajuinen toiminta on ehdoton edellytys yhteistyölle. Hankkiakseen tietoa painajien liiketoiminnasta M-real on myös ostanut joitakin koteloiden painajia. Backmanin mukaan M-realnin tarkoituksena ei ole kuitenkaan olla merkittävä painotalo, vaan hankkia omistuksen kautta tietotaitoa ja kontaktipintaa loppukäyttäjiiin. (Backman 2002, haastattelu; Pakkaus 2002, 52 - 53)

Vuonna 2003 M-real täydensi IBP-konseptiaan ja pyrkimystään hallinnoida merkkituotevalmistajien koko tuotantoketjua Supply Chain Management -palvelulla. M-real voi palvelun myötä ottaa hoitaakseen asiakkaan pakkaustarpeiden suunnittelun, tilauksen, valmistuksen ja jakelun antaen tuotteiden valmistajien keskittyä ainoastaan omaan ydinliiketoimintaansa. Asiakkaiden niin halutessa M-real voi vastata täysin varastohallinnasta ja myös varaston omistajuudesta, joka sekin voidaan ulkoistaa M-realille. Vaikka palvelut ovat uusia pakkausteollisuuden puolella, M-realnin pehmopaperituotanto ja Graafiset tuotteet -divisioona ovat jo aikaisemmin tarjonneet asiakkailleen varastohallintapalveluja. Uusien nimien keksiminen ei siis tarkoita, että nämä olisivat täysin uusia palveluja. (M-real 2003)

4.3.3 UPM-Kymmene

UPM-Kymmene on päätoimialaltaan perinteinen paperiteollisuusyritys, sillä se on keskittynyt painopapereihin, kuten sanomalehtipaperiin ja aikakauslehtipaperiin. Aikakauslehtipaperimarkkinoilla yhtiö on markkinajohtaja koko maailmassa. Jalostusteollisuus-divisioonan liiketoiminnassa UPM-Kymmene kuitenkin poikkeaa valtavirtapaperiteollisuudesta, sillä sen jalostusteollisuus on erikoistunut niche-markkinoiden tuotteisiin. Divisioonaan kuuluvat tytäryhtiöt Raflatac, Loparex ja Walki

Wisa ovat kaikki johtavia omalla alallaan. Walki Wisa valmistaa teollisuuskääreitä paperi-, puu- ja terästeollisuudelle sekä yhdistelmäateriaaleja pakkausteollisuudelle. Loparex ja Raflatac puolestaan valmistavat pitkälle erikoistuneita tuotteita tarramarkkinoille. Raflatac on yksi maailman suurimmista tarralaminaatin valmistajista. Se tuottaa tuote-etikettejä muun muassa elintarviketeollisuudelle ja teknokemianteollisuudelle sekä postitus- ja viivakooditarroja informaatioetikettejä varten. Loparex on maailman suurin papereiden silikonoija. Silikonoituja papereita käytetään esimerkiksi tarrojen pohjapaperina, hygieniatuotteissa ja teipeissä. Loparex-ryhmän osuus irrokepapereiden markkinoista on kaksikymmentäviisi prosenttia koko maailmassa ja neljäkymmentä prosenttia Amerikan markkinoilla (Korpivaara 2002, 238). (Lilius 2002, 32 – 35, UPM-Kymmene 2002)

Loparexin ja Raflatacin tilanne on sikäli poikkeuksellinen, että vaikka ne ovat sisaryhtiöitä, ne ovat myös tavallaan toistensa kilpailijoita. Loparex on kaupallinen silikonoija kun taas Raflatac on niin sanottu in-house silikonoija. Loparex valmistaa siis silikonoituja materiaaleja irrokekäyttöön, kun taas Raflatac valmistaa pidemmälle jalostettua tarralaminaattia, jonka taustamateriaali on silikonoitu. Loparexin liiketoiminta on näin osa Raflatacin tekemiä toimintoja, kun Raflatac valmistaessaan tarralaminaattia silikonoit tarran taustamateriaalin itse.

M-realin hienopaperitoimintojen ja pakkaustehtaiden tavoin myös Raflatacin on ollut ryhdyttävä entistä enemmän ajattelemaan tuotteidensa loppukäyttöä. Kansainvälisten merkkituotteiden valmistajat ovat tarkkoja siitä, millaisia etikettejä ne tuotteisiinsa hyväksyvät. Lisäksi ne vaativat yksilöityjä tuotteita ja palvelua. Syyskuussa 2003 Brysselissä pidetyssä Labelexpo-ammattitapahtumassa Raflatac julkaisi lukuisia uusia tuotteita ja palveluja. Yksi julkaistuista palveluista on Personal Care Program, joka tarjoaa tarratuotteita suunniteltuina nimenomaan kosmetiikkatuotteiden valmistajia varten. Kosmetiikkatuotteisiin Raflatac suunnittelee ulkonäöltään tyylikkäitä tarroja yhdessä raaka-aineiden valmistajien, painajien ja loppukäyttäjien kanssa. (Raflatac 2003)

UPM-Kymmene haluaa jalostusteollisuudessaan panostaa tarrapapereihin, sillä niiden kilohinta on merkittävästi suurempi kuin esimerkiksi aikakauslehtipaperin. Tarrapaperi maksaa keskimäärin hieman yli euron kilolta, joka on useita kymmeniä senttejä

aikakauslehtipaperia enemmän. Vastaavasti tarrapapereiden valmistuskin kyllä maksaa perinteisiä paperilaatuja enemmän kalliiden raaka-aineiden ja suuren energiantarpeen vuoksi. Pitkän aikavälin ennusteiden mukaan tarramarkkinat kuitenkin kasvavat vuosittain 5 – 7 prosenttia, kun peruspapereiden kasvuodotus on 2 – 4 prosenttia vuodessa, joten UPM-Kymmene näkee liiketoiminnan kiinnostavana. Kolmas syy yrityksen intoon olla ainakin toistaiseksi vahvasti mukana tarrateollisuudessa on sen mahdollisuus saada suuri markkinaosuus maailmanlaajuisesta tarraliiketoiminnasta. Tarramarkkinoilla laajentuessaan UPM-Kymmene voi siis päästä merkittäväällä osuudella mukaan kannattavaan, suuret kasvumahdollisuudet omaavaan liiketoimintaan. Ongelmana on ainoastaan se, että hyväksyvätkö kilpailuviranomaiset markkinaosuuden kasvattamisen vai pitävätkö ne sitä kilpailua vähentävänä. (Lilius 2002, 32 – 35)

Fuusiossa syntynyt UPM-Kymmene on saanut pohjan nykyiselle jalostusteollisuudelleen lähinnä Yhtyneiden paperitehtaiden puolelta. Kymin tavoitteena oli jalostaa valmistamansa paperi mahdollisimman pitkälle ilman, että se ryhtyisi varsinaisesti jatkoteollisuuteen. Tämä tarkoitti esimerkiksi paperin leikkaamista valmiiksi arkeiksi. Yhtyneet paperitehtaat puolestaan pyrki jatkuvasti mukaan paperituotteiden jatkojalostukseen valmistamalla paperisäkkejä, aaltopahvia ja kirjekuoria perinteisten paperilajien lisäksi. Lisäksi Raflatacin edeltäjä Raf. Haarla, joka ryhtyi valmistamaan tarralaminaattia 1970-luvun alussa, fuusioitiin Yhtyneisiin paperitehtaisiin jo vuonna 1976. (Näsi ym. 2001)

4.3.4 Erikoistumisstrategioiden vertailua

Tutkimieni yritysten erikoistumisstrategiat eroavat toisistaan muun muassa siten, että niiden erikoistumisen laajuus vaihtelee. UPM-Kymmenellä on laaja tuotevalikoima papereita, puutuotteita ja jalosteita, joista vain Jalostusteollisuus-divisioona on tuoteerikoistunut. Ahlstrom puolestaan on täysin erikoistunut niche-markkinoiden tuotteisiin, eikä se valmista ollenkaan kaikkein yleisimpiä paperituotteita. M-real sijoittuu näiden välille, sillä sen päätuotealueet hienopaperit ja kuluttajapakkaukset ovat tuoteerikoistuneet, mutta lisäksi sillä on muutakin toimintaa, kuten paperitukkuri Map Merchant Group ja osa pehmopapereita valmistavasta Metsä Tissuesta. Erikoistumisen laajuutta vertailtaessa on kuitenkin otettava huomioon Metsäliiton konsernirakenne,

jossa M-real valmistaa kemiallisen puunjalostuksen tuotteita ja M-realin sisaryhtiö Finnforest mekaanisen puunjalostuksen tuotteita. Koko Metsäliiton tuotevalikoima on näin lähes yhtä laaja kuin UPM-Kymmenenkin.

Ahlstromin, M-realin ja UPM-Kymmenen tuote-erikoistumisessa on eroja myös erikoistumisen laadun suhteen. M-realin tuote-erikoistuminen perustuu hienopapereiden ja pakkausten jatkojalostukseen, jossa yhtiö kehittää tuotteitaan esimerkiksi entistä kevyemmiksi ja parantaa niiden paino-ominaisuuksia asiakkaiden toiveiden mukaan. Ahlstrom ja UPM-Kymmenen jalostusteollisuus puolestaan ovat kehittäneet aivan uudesta materiaalista valmistettuja tuotteita korvaamaan vanhoja. Ahlstromin valmistamat suodattimet ja sairaalamateriaalit ovat koostumukseltaan aikaisemmin käytössä olleista poikkeavia, ja Raflatacin valmistaman tarralaminaatin avulla perinteisten etikettien hankala liimausvaihe saadaan korvattua.

Tuote-erikoistumisen laajuuden ja laadun lisäksi tutkimani yritykset eroavat myös erikoistumisen perustan suhteen. M-real on erikoistunut loppukäyttöalueittain, kun sen tuotteet on jaettu paperin käytön mukaan omiin divisiooniinsa. Lisäksi sen kartonkitehtaat valmistavat pakkauksia kukin omalle teollisuusalalleen, jolloin niiden asiakaskunta koostuu saman alan yrityksistä. M-real on erikoistunut palvelemaan hienopaperi- ja pakkausasiakkaitaan siten, että ne saavat palvelua juuri sellaisilta henkilöiltä, jotka tuntevat asiakkaidensa liiketoiminnan. Asiakkaiden teollisuusalojen mukaan erikoistuneet pakkaustehtaat keskittyvät hiomaan tuotteitaan ja palvelujaan juuri tiettyyn loppukäyttötarkoitukseen sopivaksi. Ahlstromin ja UPM-Kymmenen tytäryhtiöiden erikoistumisstrategiat perustuvat enemmänkin tuotteiden ominaisuuksiin. Ahlstromin tuote-erikoistuminen pohjautuu valmistusmateriaaliin, sillä suurin osa sen tuotteista on valmistettu kuitukangasmateriaaleista. UPM-Kymmenen tuote-erikoistuminen puolestaan perustuu tuotteiden käyttötarkoitukseen ja valmiin tuotteen vaihtoehtoja parempiin käyttöominaisuuksiin. Kuten on jo mainittu, molempien tytäryhtiöiden tuotteita käytetään kiinnitykseen tarkoitettujen tuotteiden valmistuksessa; Raflatacin tarralaminaattia tarroissa ja Loparexin silikonoituja irrokemateriaaleja hygieniatuotteiden kiinnitystarroissa ja muissa tarroissa.

Eroavaisuuksia Ahlstromin, M-realin ja UPM-Kymmenen välillä on myös markkina-alueissa. UPM-Kymmene ja Ahlstrom pyrkivät toimimaan maailmanlaajuisesti, kun

taas M-real haluaa keskittyä Eurooppaan ja valikoituihin Aasian toimintoihin. Erilaisia markkina-alueita selittävät muun muassa erot kansainvälistymisessä. UPM-Kymmenen edeltäjät Kymi ja Yhtyneet paperitehtaat kansainvälistyivät varhain. Kymi vei jo 1900-luvun alussa Venäjälle ja vuonna 1930 se osti osake-enemmistön englantilaisesta Star Paper Mills Ltd:stä. 1960-luvulla Kymi rakensi tehtaita tai ryhtyi osakkaaksi hankkeissa Saksassa ja Pohjois-Amerikassa. Myös Yhtyneet paperitehtaat on kansainvälistynyt toisen maailmansodan loppumisesta lähtien, joskin pienimuotoisemmin kuin Kymi. Maailmanlaajuinen toiminta on siis UPM-Kymmenelle luonnollista, sillä yhtiöllä on ollut kansainvälisiä toimintoja jo kauan. M-real puolestaan on aloittanut kansainvälisen kasvunsa suhteellisen myöhään johtuen yhtiön omistuspohjasta. Metsänomistajat olivat 1980-luvulle asti kiinnostuneita lähinnä kotimaan toiminnoista, mutta huomasivat pian, kuinka alan kansainvälistyminen vaikuttaisi heihinkin. Kansainvälistymisen myötä metsäteollisuuden kilpailu kiristyi ja Metsäliitto alkoi olla liian pieni pystyäkseen tehokkaasti kilpailemaan fuusioiden kautta syntyneiden metsäjättien kanssa. Metsänomistajille on luonnollisesti tärkeää, että heidän pääasiallinen puunostajansa menestyy ja tarvitsee runsaasti raaka-ainetta, joten lopulta kansainvälistyminen nähtiin myös heidän keskuudessaan tärkeäksi. Myöhäisen kansainvälistymisen lisäksi M-realın rajattuun markkina-alueeseen vaikuttaa yhtiön metsäjätteihin verrattuna pieni koko. Kuten edellä mainitsin, M-real on päättänyt resurssiansa ollessa rajalliset keskittyä yhteen markkina-alueeseen. Eurooppa onkin suomalaislähtöiselle yritykselle maantieteellisistä ja kulttuurisista syistä helpoin markkina-alue. Ahlstrom aloitti kansainvälistymisensä vuonna 1963, jolloin se osti enemmistöosuuden italialaisesta paperinvalmistajasta Cartiere Giacomo Bossosta. Varhaisesta päänavauksesta huolimatta tämän jälkeen Ahlstrom kansainvälistyi hyvin hitaasti ja vasta vuonna 1987 ulkomaalaisten yksikköjen määrässä tapahtui merkittävä muutos. Sen vuoden aikana yhtiössä perustettiin ja ostettiin ulkomaalaisia toimintoja enemmän kuin koko historian aikana yhteensä. Vuonna 1981 Ahlstrom oli vielä suomalainen yhtiö, jonka divisioonat toimivat Suomessa ja niillä oli suomalaiset johtajat. Kymmenen vuotta myöhemmin Ahlstrom oli kansainvälistynyt ja monia divisioonia johdettiin ulkomailta, Yhdysvalloista tai Keski-Euroopasta. Henkilöstöä ulkomaalaisissa divisioonissa oli jo neljäkymmentä prosenttia konsernin henkilöstöstä. Ahlstrom, Raflatac ja Loparex ovat keskittyneet niche-markkinoiden tuotteisiin, joten maailmanlaajuinen toiminta on edellytyksenä niiden kasvuille ja kehittymiselle. M-realın tuotevalikoima taas on niitä

laajempi, joten se voi hyvinkin valita vain yhden maanosan markkina-alueekseen ja olla silti riittävän suuri ja kannattava.

Eroja löysin myös tutkimieni yritysten kasvutavoissa. Jokainen vertailluista yrityksistä, UPM-Kymmene, Ahlstrom ja M-real, suunnittelevat tulevaisuudessa kasvavansa yritysostojen avulla, mikäli sopivia ostokohteita löytyy ja taloudellinen tilanne vain sen sallii. Tähän mennessä ne ovat kuitenkin kasvaneet hieman eri tavoin. Ahlstrom on viime vuosina kehittynyt nopealla tahdilla. Se on uuden vision luomisensa jälkeen tehnyt lukuisia yritysostoja ja investoinut uusiin tuotantolinjoihin ympäri maailmaa. Erityisesti Kuitukomposiitit-divisioonan kapasiteettia on laajennettu Yhdysvalloissa ja Etelä-Amerikassa, jonka yhtiö uskoo olevan vahvan kasvun aluetta.

UPM-Kymmenen edeltäjät Kymi ja Yhtyneet paperitehtaat olivat ennen 1990-lukua keskittyneet kasvamaan lähinnä vertikaalisen integraation (Kymi) ja orgaanisen kasvun (Yhtyneet paperitehtaat) avulla. Länsimaissa ei kuitenkaan ainakaan toistaiseksi ole tilaa kapasiteettilaajennuksille ja Pohjois-Amerikan markkinoilla on jopa ylikapasiteettia hienopapereissa, joten UPM-Kymmenen kansainvälistyminen on väistämättä muuttunut epäorgaanisempaan suuntaan. Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa yhtiön on mahdollista kasvaa tällä hetkellä ainoastaan yritysostojen avulla, mutta Aasiassa on myös orgaanisen kasvun mahdollisuuksia. Kiinan paperinkulutuksen odotetaan jatkossa nousevan merkittävästi, ja yhtiöllä onkin suunnitteilla kapasiteettilaajennus Kiinassa jo toimivalle tehtaalte. UPM-Kymmenen emoyhtiöstä poikkeavan strategian omaavat tytäryhtiöt Raflatac ja Loparex ovat viime vuosina kasvaneet kiivaasti kansainvälisillä yritysostoilla. Merkittävää orgaanista kasvua on ollut ainoastaan Raflatacilla Yhdysvalloissa kun se avasi mantereen ensimmäisen tuotantolaitoksensa vuonna 2001.

M-real in emoyhtiö Metsäliitto kasvoi 1980-luvulle saakka sekä orgaanisesti että vertikaalisen integraation avulla tuotantoketjussa eteenpäin, ja vasta sen jälkeen keskeinen kasvustrategia on ollut fuusiot ja yritysostot. M-real teki lukuisia yritysostoja vuosien 1995 – 2001 välillä, mutta siitä eteenpäin yritys on keskittynyt tehostamaan olemassa olevia toimintojaan. M-real in epäorgaaniselle kasvulle on ollut leimallista se, että yhtiö on selkeästi keskittynyt omiin toimialoihinsa hienopaperiin ja kartonkiin sekä Eurooppaan pääasiallisena markkina-alueena, eikä se ole pyrkinyt kasvamaan yritysostoilla monipuoliseksi metsäteollisuusyhtiöksi. Metsäliitolle on ollut tyypillistä

allianssien käyttö uusien yksiköiden perustamisessa. 1990-luvun lopulla M-real solmi Myllykosken kanssa markkinoinnin ja myynnin kattavan allianssin, joka purettiin vuonna 2002 M-realin halutessa kehittää täysin oman myyntiverkoston.

Ahlstromille, Raflatacille ja Loparexille on yhteistä se, että ne keskittyvät liiketoiminnassaan uusiin, niche-markkinoiden tuotteisiin. Yhtiöt voivat täten vapaasti laajentaa tuotantokapasiteettiaan ilman pelkoa koko alan kannattavuuden tuhoutumisesta ja siitä, että kuka tahansa haluaisi tai voisi tunkeutua niiden tuotealueille. Ostokohteitakin vasta muodostuneella tuotealueella on, joten Ahlstromilla ja UPM-Kymmenen jalostusteollisuudella on kaikki mahdolliset kasvun keinot käytettävissä.

Taulukko 3. Ahlstromin, M-realin ja UPM-Kymmenen tuote-erikoistumisstrategioiden vertailua

Tuote-erikoistumisen ulottuvuus	Ahlstrom	M-real	UPM-Kymmene
Laatu	Aikaisemmasta poikkeavia, uusia tuotteita	Aikaisempien tuotteiden jatkojalostus	Aikaisemmasta poikkeavia, uusia tuotteita
Perusta	Tuotteiden materiaali (kuitumateriaalit)	Tuotteiden loppukäyttöalue	Tuotteiden käyttötarkoitus (kiinnitys)
Laajuus	Koko yhtiö	Yrityksen osa: hienopaperit ja pakkaukset	Yrityksen osa: jalostusteollisuus
Markkina-alue	Maailmanlaajuinen	Keskittynyt Eurooppaan ja Aasiaan	Maailmanlaajuinen
Kehittämistapa	Viime vuosien yritysostot ja kansainvälinen orgaaninen kasvu	Yritysostot 1990-luvun loppupuolella	Yritysostot, yrityksiä myös viime aikoina, ja kansainvälinen orgaaninen kasvu

4.4 Toimintatavat uusiin liiketoimintamalleihin siirtymiseksi

Seuraavassa vertailen Ahlstromin, M-realin ja UPM-Kymmenen toimintatapoja uusiin liiketoimintamalleihin siirtymiseksi ja pohdin miksi niiden toimintatavat eroavat toisistaan.

4.4.1 Toimintatavat jakeluun siirtymiseksi

Suomalaislähtöisten paperiteollisuusyritysten paperitukkurit ovat saaneet nykymuotonsa fuusioiden seurauksena. Metsä-Serlan ja MoDo Paperin fuusion myötä syntyi M-realin paperitukkuri Map Merchant Group, joksi Metsä-Serlan Forest House ja MoDon MoDo Paper Trade yhdistyivät vuonna 2001. MoDo Paper omisti Euroopan kolmanneksi suurimman tukkurin ja yrityksen liikevaihdosta neljäkymmentäviisi prosenttia syntyi paperin tukkukaupasta. MoDo Paperille tukkuritoiminta oli siis osa ydinliiketoimintoja, toisin kuin Metsä-Serlalle, jonka Forest House ei ollut kansainvälisesti merkittävän kokoinen. (Metsä-Serla 2001)

Stora Enson Papyrus on muodostunut Storan ja Enson fuusion jälkeen lähinnä Storan vahvasta tukkurista, sillä Ensolla ei ollut merkittävää omaa tukkuritoimintaa. Storan tukkuri puolestaan oli jo vuonna 1997 Euroopan viidenneksi suurin (Stora 1997). Vuosien 1995 – 2000 välillä Papyruksen toiminta laajeni seitsemästä Euroopan maasta kolmeentoista. Papyrus toteutti laajenemisensa lähinnä eri maiden, muun muassa Suomen ja Norjan, paperiyhtiöistä riippumattomia tukkureita ostamalla. (Stora Enso 1999; Åkermann 2000, 38)

M-realille ja Stora Ensolle on yhteistä se, että niiden nykyiset paperitukkurit ovat muodostuneet lähinnä fuusioiden sivutuotteena ilman, että kummankaan yhtiön suomalaislähtöisellä osalla olisi ollut aikomusta omistaa vahvaa kansainvälistä tukkuria. Enso pohti tukkuritoimintaan mukaan lähtemistä vakavasti 1980-luvun alkupuolella, mutta se päätti kuitenkin pysytellä tukkukaupasta erossa. Enson mielestä paperinvalmistus ja tukkukauppa olivat kaksi eri liiketoimintaa, ja tukkurin kehittäminen olisi ollut aikaavievää ja monimutkaista. Metsä-Serlalla puolestaan on ollut 1980-luvun loppupuolelta lähtien pienimuotoista tukkuritoimintaa, jota se perusteli

jo silloin korkealuokkaisen palvelun takaamisella. Metsä-Serla piti kuitenkin myyntiyhdistyksiä tärkeimpänä jakelukanavana ja tukkuriomistuksia ympäri Eurooppaa ainoastaan jakelustrategian täydentäjinä. Nyt, kun M-realilla ja Stora Ensolla kuitenkin on Euroopan mittakaavassa suurikokoiset tukkurit, ne painottavat tukkurin merkitystä eri tavoin M-realin pitäessä tukkuriomistusta tärkeänä ja Stora Enson pohtiessa siitä irtautumista. (Syrjälä 1992)

4.4.2 Toimintatavat tuote-erikoistumiseen siirtymiseksi

Ahlstrom

Ahlstromin tuote-erikoistuminen alkoi oikeastaan jo 1960-luvulla, jolloin se osti Italiasta paperiyhtiö Cartiere Giancomo Bosson. Ahlstrom investoi ostokseensa paljon ja muunsi yhtiön keskittymään teollisuus- ja erikoispapereihin. 1970-luvulla Bosson tehtaot valmistivat suodatinpapereita ja niillä oli neljäkymmenen prosentin markkinaosuus Euroopassa. Nykyisen muotoinen tuote-erikoistuminen käynnistyi vuoden 1999 lopulla, jolloin vaiherikkaan historian omaavan Ahlstromin yhtiökokous päätti yhtiön uudesta strategiasta keskittyä kuitupohjaisiin materiaaleihin. Päätöksen jälkeen Ahlstrom on käynyt läpi lukuisia rakennemuutoksia. Vuosina 2000 ja 2001 Ahlstromissa keskityttiin toiminnan uudelleenjärjestelyihin, kun entinen A. Ahlström osakeyhtiö jakautui kolmeen yhtiöön ja liiketoiminnan ydinalue muuttui liiketoimintojen myyntien myötä. Vuonna 2002 Ahlstrom kasvoi epäorgaanisesti, kun se teki lukuisia yritysostoja.

Uuden vision luomisen myötä Ahlstrom myi vuosina 2000 ja 2001 ydinliiketoimintaansa kuulumattomia toimintoja tavoitteenaan tulla maailman menestyksekkäimmäksi korkealaatuisten kuituratkaisujen toimittajaksi. Monialayhtiön konepajateollisuudelle, kartonki- ja joustopakkaustuotannolle, sähköasennustarvikkeiden ja -järjestelmien valmistukselle sekä osuudelle energiayhtiöstä etsittiin uusi omistaja ja entistä Ahlström Paper Groupia lähdettiin kehittämään uuden yhtiön ytimeksi. (Ahlström 2000; Ahlstrom 2001)

Myyntien jälkeen Ahlstrom on tehnyt valikoituja yritysostoja kuitupohjaista liiketoimintaansa vahvistaakseen. Yhdysvaltalaisen Dexter Corporationin kuitukangasliiketoiminnan osto vuonna 2000 oli yhtiölle strategisesti tärkeä, sillä kaupan jälkeen Ahlstromin liikevaihdosta yksi kolmasosa tuli muista kuin sellupohjaisista tuotteista. Dexterin ostamisen jälkeen Ahlstromin on ollut helpompi profiloitua kuitupohjaisten materiaalien valmistajaksi paperinvalmistajan sijaan. Myöhemmin vuosina Ahlstrom on tehnyt pienempiä yritysostoja ja erityisesti vuosi 2002 oli vilkas yritysostovuosi, jolloin se teki useita suodatinmateriaali- ja kuitukangasliiketoimintoja täydentäviä ostoja. Toimitusjohtaja Rantanen toteaa vuoden 2002 vuosikertomuksen katsauksessaan, että jatkossa Ahlstromissa tutkitaan mahdollisuuksia myös suurempiin yritysostoihin. (Ahlstrom 2002; Raunio 2000, 20)

Keskittymisen myötä perheyhtiö päätti A. Ahlström Osakeyhtiön jakamisesta kolmeen osaan 30. kesäkuuta 2001. Ydinliiketoiminnoista muodostettiin teollisuusyhtiö Ahlstrom Oyj, sijoitustoimintaa harjoittamaan luotiin Ahlström Capital Oy ja suvun kiinteistöjä, metsää ja muuta omaisuutta hoitamaan A. Ahlström Osakeyhtiö. Jaon perusteena oli Ahlströmin suvun halu listauttaa yhtiö pörssiin, jolloin omistusta olisi mahdollista vähentää ja siten hajauttaa omistajien riskiä. Pörssilistautumisella haetaan myös lisää pääomaa tulevaisuuden kasvua varten. (Ahlstrom 2001)

Ahlstrom on viime vuosina maantieteellisesti hajauttanut sekä tukitoimintojaan että tuotantoaan. Yhtiöllä on kaksikymmentä myyntitoimistoa viidellä mantereella ja tuotantolaitoksia viidessätoista maassa. Lisäksi Ahlstromin henkilöstöhallinto, konsernin markkinointi ja ostotoiminnot hoidetaan Ranskasta, jossa sijaitsee myös keskitetty tutkimus- ja tuotekehitystoiminta. Ahlstromin henkilöstöstä suurin osa työskentelee Ranskassa, joten maa oli luonnollinen valinta tukitoiminnoille Suomen rinnalle. Perusteena toimintojen hajauttamiselle on ollut se, että hajauttaminen mahdollistaa sellaisten ulkomaalaisten huippuammattilaisten palkkaamisen yritykseen, jotka eivät ole kiinnostuneita muuttamaan Suomeen. Lisäksi yhtiössä ollaan tyytyväisiä siihen, että tilaisuudet kansainväliseen yhteistyöhön lisääntyvät maantieteellisen hajauttamisen myötä. (Nissinen 2002, 24)

Niche-markkinoiden tuotteisiin siirtymistä on helpottanut Ahlstromin eri liiketoimintalueiden suorat yhteydet loppukäyttäjiin. Esimerkiksi yhtiön tapetteja valmistava

Nonwoven wallcoverings -tuotealue on yhteydessä uusimmista muotivirtauksista päättävien sisustussuunnittelijoiden kanssa. Uudenlaisia konsepteja luodessaan Nonwoven wallcoverings on osallistunut myös tuotteidensa mainontaan avustamalla tapettimallistojen myyjien mainontabudjetteja. Toisena esimerkkinä arvoketjuhypyistä on Ahlstromin moottorinsuodattimia valmistava Engine Filtration, joka on luonut aktiivisesti yhteyksiä moottorinvalmistajiin ja autotehtaisiin. Ahlstromin moottorinsuodattimista noin kahdeksankymmentä prosenttia räätälöidäänkin yksittäisiä asiakkaita varten. (Lilja & Laurila 2003)

Tuote-erikoistumisen myötä Ahlstrom on ryhtynyt panostamaan järjestelmälliseen innovaatiotoimintaan. Vuonna 2001 yhtiö teki perusteellisen innovaatioprosessien arvioinnin, jonka seurauksena se päätti organisoida tuotekehityksensä kolmitasoiseksi. Ahlstromin tehtaissa tapahtuvan tuotekehityksen päämääränä on kehittää tehtaan tuotteita asiakkaiden odotusten mukaan. Tuotedivisioonien sisällä toimivien tutkimus- ja kehitysyksikköjen tehtävänä taas on harjoittaa päivittäistä tuotekehitystä syvempää tutkimusta ja kartoittaa divisioonan omia markkinoita. Koko konsernin tutkimuskeskus Ahlstrom Research and Services Ranskassa keskittyy innovaatioprojekteihin ja sen pääasiallisena tehtävänä on tukea innovaatioiden toteuttamista koko organisaatiossa. Keskus vastaa Ahlstromin tuotekehityksen lisäksi teknologian kehitystoiminnasta. (Ahlstrom 2002; Pihl 2002, haastattelu)

Innovaatiotoimintojen arvioinnin myötä Ahlstromille kehitettiin keskitetty innovaatioiden ohjausjärjestelmä. Yhtiö pyrkii uusien, menestyksekkäiden tuotteiden saamiseen markkinoille huolellisesti valittujen ja aikataulutettujen projektien kautta. Yhtiön vahvaa panostusta tuotekehitykseen tukee myös yhteistyö yli 70 tutkimuslaitoksen ja yliopiston kanssa Euroopassa ja Yhdysvalloissa. (Ahlstrom 2002)

Ahlstromin innovaatiotoiminnoista vastaavan johtajan Christer Pihlin mielestä innovaatioiden merkitys tulee olla mitattavissa myyntiluvuin ja sijoitetun pääoman tuotolla. Hänen mukaansa tämä tavoite saavutetaan, kun seuraavat kolme asiaa ovat kunnossa: 1) selkeä prosessi uusien tuotteiden kehittämiseksi, 2) selkeä työnjako Ranskassa toimivan konsernin tutkimuskeskuksen ja paikallisten tutkimusyhtiöiden kesken ja 3) avoin yhtiön investointiprosessi. Pihl korostaa myös sitä, kuinka innovaatiotoiminnassa tulee olla mukana kaupallinen näkökulma. Tuotetta kehitettäessä

on tiedettävä kuka on asiakas, mitä tämän liiketoiminta pitää sisällään ja toimiiko tämä paikallisesti vai maailmanlaajuisesti. (Söderström 2001, 14 - 16)

M-real

Ahlstromin tavoin myös nykyinen M-real on erikoistuessaan tehnyt rakennemuutoksia, etenkin yritysostojen muodossa. M-real kasvoi vuosien 1995 ja 2001 välillä yritysostoilla ja investoinneilla niin, että sen liikevaihto kolminkertaistui. Erityisesti vuosi 2000 oli kiivas yritysostovuosi, kun silloinen Metsä-Serla osti ruotsalaisen MoDo Paperin ja saksalaisen Zandersin. MoDo Paperin ostolla yhtiö haki vahvempaa asemaa hienopaperimarkkinoilla ja paperin tukkukaupassa. Yritysoston jälkeen M-realista tulikin Euroopan suurin hienopaperinvalmistaja ja kolmanneksi suurin tukkuri. Zandersin ostoa M-real perusteli Zandersin keskeisellä sijainnilla lähellä tärkeimpiä hienopaperimarkkinoita. Lisäksi se oli panostanut tuotekehitykseen ja erikoistunut M-realia kiinnostaviin korkealaatuisiin paperituotteisiin.

Toimitusjohtaja Jouko M. Jaakkolan mukaan M-real tulee tekemään lisää yritysostoja tulevaisuudessa. Pohjois-Amerikan markkinoille se ei kuitenkaan nykytilanteessa halua, sillä mantereella olevat ostokelpoiset yritykset ovat kalliita ja paperituotteiden kysynnän kasvu on pientä. (Potter 2002, 23 - 25)

M-real on joillakin yritysostoillaan hakenut suuremman koon ja laajemman tuotevalikoiman sijaan uusia palvelumalleja. Se osti Saksasta keväällä 2002 pienen paper management services –toimialan yhtiön, jonka kautta M-real pyrkii oppimaan uusia tapoja palvella asiakkaitaan. Paper management services tarkoittaa asiakkaille tarjottavia paperintoimituksen lisäksi tulevia palveluja. Esimerkiksi kustantajille M-real voi koota kustantajien tarvitsemat paperilaadut ja –määrät sekä huolehtia riittävän kokoisesta varastosta. M-realin Graafiset tuotteet -divisioona onkin ottanut käyttöönsä tämän tyyppisiä palvelumuotoja, joiden määrää M-real pyrkii jatkuvasti lisäämään. (Backman 2002, haastattelu)

Yritysostojen lisäksi M-real on myynyt pois liiketoimintoja, jotka eivät tukeneet sen ydinliiketoiminta-alueita. Vuonna 2000 M-real myi pois aaltopahvituotantonsa ja vuonna 2002 se yritti myydä osuutensa Metsä Tissuen pehmopaperitoiminnoista

ruotsalaiselle SCA:lle. Euroopan Unionin kilpailuviranomaiset kuitenkin estivät kaupan, jolloin M-real päätti hankkia itselleen Metsä Tissuen koko osakekannan kehittääkseen sen toimintoja yhtiön omilla tuotoilla. M-real oli kuitenkin koko ajan antanut ymmärtää olevansa valmis luopumaan pehmopaperituotannosta ja marraskuussa 2003 M-real solmikin sopimuksen Metsä Tissuen enemmistöosuuden myynnistä emoyhtiölleen Metsäliitolle. Kaupan tarkoituksena on lyhentää M-realın velkoja, ja samassa tarkoituksessa yhtiö aikoo myydä loppuosuutensa Metsä Tissuesta pääomasijoittajille heti tilaisuuden tullen. Kaupasta kertoessaan M-realın toimitusjohtaja Jouko M. Jaakkola toteaa, että Metsä Tissuen myynnin myötä M-real voi paremmin toteuttaa strategiaansa ja kehittää jatkossa omia liiketoimintojaan. (Nikula 2003)

Vahvasti kasvanut ja strategialtaan uudistunut Metsä-Serla halusi itselleen uuden nimen ja ennen kaikkea uuden yritysidentiteetin heti ostettujen yritysten Metsä-Serlaan yhdistämisen jälkeen vuonna 2001. Metsä-Serlasta tuli M-real ja uudella nimellä haluttiin osoittaa, että yritysostojen jälkeinen Metsä-Serla on uusi, jatkuvasti kehittyvä yhtiö. MoDo Paper ja Zanders olivat Metsä-Serlaa tunnetumpia yritysnimiä, joten vanhaa nimeä ei sen tunnettuuden vuoksi kannattanut pitää. Uuden yhtiön tuotannosta kaksi kolmasosaa valmistettiin Suomen ulkopuolella, joten nimenkin haluttiin olevan kansainvälinen. Lisäksi nimenmuutos tehtiin sijoittajia ajatellen, sillä sellu- ja paperiyhtiöt eivät perinteisesti ole sijoittajia kiinnostaneet. Uuden nimen myötä haluttiin luoda uusi, houkuttelevampi yritysimage, jolla erottaudutaan kilpailijoista. (James 2001, 31 - 33)

M-realın siirtyessä tuote-erikoistumiseen se on myös uudistanut omaa organisaatiotaan tekemällä asiakaspinnassa toimimiseen vaikuttavia muutoksia. Vuodenvaihteessa 2001/2002 M-real jakoi divisioonansa tuotteen loppukäytön ja asiakassegmenttien mukaan entisen tuotteeseen perustuvan rakenteen sijaan. M-realın organisaatiouudistuksen tavoitteena oli, että toimialat vastaavat asiakkaistaan, jolloin toimitaan aikaisempaa asiakaslähtöisemmin, tarjotaan parempaa asiakaspalvelua ja edistetään sisäistä tehokkuutta. Tämän organisaatiouudistuksen jälkeen on tosin tapahtunut jo seuraava uudistus kesällä 2003, jota perusteltiin yhtiön kilpailukyvyn ja asiakaspalvelun tehokkuuden parantamisella, mutta divisioonajaon perusteena on edelleen tuotteen loppukäyttö. M-realın uudet toimialat ovat Graafiset tuotteet, Kotelopakkaukset, Toimistopaperit, Erikoispaperit ja tukkuri Map Merchant Group.

Graafiset tuotteet -divisioonan asiakkaita ovat muun muassa painotalot ja julkaisijat, Kotelopakkaukset-divisioona palvelee monikansallisia merkkituotteiden valmistajia ja Toimistopaperit-divisioonan asiakkaita ovat luonnollisesti esimerkiksi toimistot. Erikoispapereiksi M-real lukee muun muassa taidepaperit, toiselta puolelta päällystetyt paperit, värjätyt paperit ja kopioivat paperit. (Malmivaara 2002b, 6 - 9)

Asiakaslähtöisyyttä korostavan strategian mukaisesti M-real on halunnut varmistaa, että sen henkilöstö tuntee asiakkaan liiketoiminnan. M-realın pakkaustehtailla on järjestetty koulutusta ja rekrytoitu uusia työntekijöitä alalta, jolle kukin tehdas syksyn 2002 uudistuksen jälkeen on erikoistunut. Graafiset tuotteet – divisioona on puolestaan tehnyt yhteistyötä kustantajien ja painajien kanssa kouluttaakseen omaa henkilökuntaansa lehdentekoon liittyvissä asioissa, kuten suunnittelussa, tuotannossa ja taitossa. M-real on lisännyt palveluvalikoimaansa myös siten, että se voi työskennellä painotalon kanssa kustantajien puolesta ja näin päästä yhteistyöhön suoraan todellisen loppukäyttäjän kanssa. Yhteistyö yleensä parantaa asiakkaan tarpeiden tuntemista ja voi johtaa uudenlaisiin tuoteinnovaatioihin. (Rouhiainen 2002, 13; Takala 2002, 12)

Asiakaspinnassa toimimiseen ovat vaikuttaneet myös myynnissä ja markkinoinnissa tapahtuneet muutokset. Helmikuussa 2002 M-real ja Myllykoski Oyj sopivat yhteisen, kuusi vuotta toimineen myynti- ja markkinointiyhtiön lopettamisesta. M-real halusi luoda yhtenäisen ja voimakkaan M-real – yrityskuvan, johon erillinen myynti- ja markkinointiyhtiö ei soveltunut. Nykyään M-realın toimialat vastaavat kukin omasta markkinoinnistaan ja myynnistään, jossa he saavat tukea konsernin strategista markkinointia hoitavalta yksiköltä ja konsernin myyntiverkostolta. M-realın myynnin emoyhtiöstä käytetään nimeä M-real International Oy ja sillä on myyntikonttoreita kolmessakymmenessä maassa ja lisäksi neljäkymmentä myyntiedustajaa yli seitsemässäkymmenessä maassa. M-real on pystynyt myyntiyhteistyön päättymisen jälkeen paremmin kouluttamaan omia myyjiään konseptimyyjiksi, jolloin myyntiorganisaatiota johtavan Claes Ehrnroothin sanoin ei myydä vain paperia painajille vaan osaamista julkaisijoille. (Holopainen 2003, 27; M-real 2002)

Rakennemuutosten ja asiakaspinnassa toimimiseen vaikuttavien muutosten lisäksi M-real on tehnyt myös prosessimuutoksia tuote-erikoistumiseen siirtyessään. Liiketoimintaansa kehittääkseen M-real on perustanut osaamiskeskuksia kullekin

liiketoiminta-alueelle. Osaamiskeskukseen keskitetään liiketoiminta-alueen tuotteiden ja tuotantoprosessien kehittäminen. Osaamiskeskus ei pyri toimimaan pelkkänä ongelmien ratkaisijana, vaan se keskittyy ennen kaikkea pidemmälle vietyyn kehitystyöhön, kuten tuoteinnovaatioihin. (Laurila & Lilja 2003)

UPM-Kymmenen Raflatac ja Loparex

UPM-Kymmenen jalostusteollisuus on sekin pyrkinyt muodostumaan omalla alueellaan vahvaksi toimijaksi yritysostojen kautta. Rakennemuutokset ovatkin olleet merkittävässä osassa Raflatacin ja Loparexin tuote-erikoistumisessa. Raflatac on kansainvälistynyt kiivaasti 1990-luvun loppupuolelta lähtien. Se on perustanut yhteisyrityksiä (joint venture) Malesiaan ja Australiaan sekä tehnyt yritysostoja Euroopassa, Afrikassa ja Aasiassa. Leimallista Raflatacin kansainvälistymiselle on yhteisyrityksen perustaminen ja toiminnan kunnolla käynnistyttyä tämän koko osakekannan ostaminen, kuten kävi molempien edellä mainittujen yhteisyritysten kanssa. Näin Raflatac pienentää investointiensä riskiä, kun aluksi sitä on jakamassa toinen yritys.

Syksyllä 2002 Raflatac haki laajempaa tuotevalikoimaa ja jalansijaa korkeamman jalostusarvon tuotteista allekirjoittamalla sopimuksen yhdysvaltalaisen MACtactarraliiketoiminnan ostosta. MACtacin liikevaihdosta noin puolet tulee korkeamman jalostusarvon graafisista ja teknisistä tarroista ja teipeistä, joilla on perustarralaminaattia enemmän kasvumahdollisuuksia. Raflatacia houkutti MACtacin tuotevalikoiman lisäksi myös yhtiön Yhdysvalloissa sijaitseva tuotantokapasiteetti, sillä Raflatacilla on maassa ainoastaan yksi vuonna 2001 valmistunut tehdas. Yritystoston avulla Raflatac olisi saanut 15 prosentin markkinaosuuden Yhdysvalloista ja siten päässyt lähemmäksi merkittävän toimijan asemaa markkinoilla. Yhdysvaltojen kilpailuviranomaisten mukaan kauppa olisi kuitenkin nostanut hintoja, joten paikallinen tuomioistuin päätti hylätä kaupan heinäkuussa 2003 pitkän selvitysajan jälkeen. (Mattila 2003; UPM-Kymmene 2002)

UPM-Kymmenen toimitusjohtaja Juha Niemelä sanoo Raflatacin pohtivan Yhdysvalloissa uusia kasvumahdollisuuksia toteutumatta jääneen MACtac-kaupan jälkeen. Maassa on useita pienempiä tarramarkkinoilla toimivia yrityksiä, jotka voisivat

olla UPM-Kymmenelle mahdollisia yritysoston kohteita. Lisäksi Raflatac harkitsee orgaanista kasvua, onhan sillä Yhdysvalloissa jo valmiiksi toiminnassa yksi tehdas. Yhdysvallat ei ole kuitenkaan ainut maa, jossa Raflatac aikoo jatkaa kasvuaan, vaan yhtiön tavoitteena on kasvaa ympäri maailmaa, sekä orgaanisesti että yritysostojen kautta. Erityisen houkuttelevia markkina-alueita Raflatacin mielestä ovat Itä-Euroopan tulevat EU-maat ja Aasiassa Kiina sekä Thaimaa. Pohjois-Amerikassa ja Länsi-Euroopassa taantuma on vaikuttanut vahvasti kysyntään, mutta Venäjällä, Itä-Euroopassa ja Kiinassa kasvu on vakaata etenkin juoma- ja kosmetiikkateollisuuskäyttöön kehitettyjen tarrojen osalta. (Toland 2003, 35 -37)

Varmaa ei kuitenkaan ole, että Raflatac jatkaa kasvuaan UPM-Kymmenen omistuksessa, sillä Raflatacin vuoksi emoyhtiöllä on jatkuva asiakaskonfliktin uhka. Raflatac näet ostaa tarralaminaattinsa pohjapaperin UPM-Kymmeneltä, samalta toimittajalta, jolta ostavat myös kaikki Raflatacin kilpailijat. Toimitusjohtaja Niemelä pohti Kauppalehdessä 8. syyskuuta 2003 potentiaalisen asiakaskonfliktin olevan ratkaistavissa Raflatacin pörssilistauksen tai myynnin kautta. Lisäksi Niemelä arvioi, että Raflatacin kehitys vauhdittuisi, mikäli se olisi itsenäinen. Tekninen yhteistyö on kuitenkin hyödyttänyt sekä emoyhtiötä että Raflatacia, joten Niemelän mukaan Raflatacin pitäminen konsernissa on sekin mahdollista. (Nikula 2003)

Ahlstromin tavoin myös UPM-Kymmenen jalostusteollisuus on keskittyessään myynyt pois tuotealueita. Vuonna 2000 UPM-Kymmene myi paperisäkkejä valmistavan Walki Sackin sekä kassi- ja muovikalvoja valmistavan Rosenlewin. Vuonna 2002 se irrottautui nestepakkauksia valmistavasta Walki Canista ja MACtac-kaupan yhteydessä myytäväksi sovitusta kalvovalmistaja Walki Filmistä.

UPM-Kymmenen jalostusteollisuuden siirtymisessä tuote-erikoistumiseen tuotekehitys on ollut ratkaisevassa osassa. Raflatacin liiketoiminta on lähtöisin yhden miehen, Juhani Strömbergin kehitystyöstä 1970-luvulla. Muutamia vuosia sitten yhtiössä perustettiin New Ventures -yksikkö, jonka tehtävänä on edistää innovatiivisia ja riskipitoisia hankkeita. Koko toiminta tähtää luonnollisesti uusien tuotteiden, toimintatapojen ja palveluiden sekä uuden liiketoiminnan luomiseen. New Ventures -yksikön tähän mennessä menestyksekkäin liiketoiminta on nykyään itsenäinen Rafsec, joka kehittää langattomia etätunnistimia radiotaajuustunnistukseen. Teknologiaa voidaan käyttää

muun muassa varastonhallinnassa ja joukkoliikenteen matkalipuntarkastuksessa, jolloin etätunnistimeen varastoitu tieto voidaan lukea ilman erityistä ihmiskontaktia.

Raflatacin erikoistumista niche-markkinoiden tuotteisiin on helpottanut tuotantolaitosten sijainti eri puolilla maailmaa. Raflatacilla on tuotantoa yhdeksässä maassa, joita ovat Suomi, Espanja, Ranska, Iso-Britannia, Australia, Etelä-Afrikka, Yhdysvallat ja Kiina. Lisäksi sillä on laminaattirullien leikkuuyksiköitä eri puolilla maailmaa. Tuotannon maantieteellinen hajauttaminen on tarraliiketoiminnan menestykselle hyvin tärkeää, sillä asiakkaat haluavat tuotteensa parissa päivässä tilauksesta.

Raflatac on syksyn 2003 aikana ryhtynyt entistä enemmän panostamaan asiakaslähtöisyyteen. Tähän liittyen yhtiössä on tehty sekä asiakaspinnassa toimimiseen vaikuttavia muutoksia että prosessimuutoksia. Henkilöstöstä monet ovat päässeet mukaan työnkiertoon oppiakseen uusia näkökulmia omien tehtäviensä hoitoa varten. Lisäksi yhtiössä on päätetty lisätä yhteydenpitoa arvoketjussa sekä eteen- että taaksepäin, jotta Raflatac ymmärtäisi yhteistyökumppaneidensa liiketoimintaa entistä paremmin. Tavoitteeseen se pyrkii Supply Chain Management - ja Logistics -toimintojen sekä tekniseen erikoisosaamiseen keskittyvän Center of Excellence -yksikön avulla. Raflatacin tarkoituksena on, että asiakkaiden logistiikka-asiantuntijat kehittävät varastonhallintaa yhdessä Logistics-toiminnon kanssa ja tekniset asiantuntijat keskustelevat tuotekehityksestä Center of Excellence -yksikön kanssa. Center of Excellencen tehtävänä on toteuttaa eri pituisia tuotekehitysprojekteja ja tuottaa teknistä tukea asiakkaille heidän kanssaan läheisessä yhteistyössä. Supply Chain Management puolestaan työskentelee sekä raaka-aineiden valmistajien että asiakkaiden kanssa saavuttaakseen parhaan mahdollisen tuotevirran läpi Raflatacin. (Nilsson 2003, 9 - 11)

Raflatacin tapa toimia asiakkaiden kanssa eroaa M-realín tavasta siinä, että Raflatac pyrkii keskittämään asiakkaiden kanssa tehtävän yhteistyön erilliseen yksikköön, kun taas M-real pitää vahvuutenaan tehtaiden kontaktia asiakkaisiin. Raflatac hakee Center of Excellencellä mahdollisesti asiakaskontaktien selkeyttämistä, kun taas M-real pyrkii oppimaan asiakkailta yhteistyön avulla. Asiakaslähtöisyyttä voidaan siis toteuttaa monin tavoin.

Arvoketjun muiden osapuolten kanssa tehdyn yhteistyön lisäksi Raflatac on tehnyt arvoketjuhyppyjä toimintaansa kehittääkseen. Yhtiön menestyksen kannalta tärkeää on hyvä yhteys merkkituotteiden valmistajiin, jotka haluavat tuotteisiinsa parhaita mahdollisia etikettejä. Panimot ja maailmanlaajuiset kuluttajatuotteita valmistavat yritykset, kuten Procter & Gamble ja Unilever, vaativat tarravalmistajilta tuotteiden teknistä hyväksyttämistä ennen tarratilausten mahdollisuutta. Panimoseminaarit ja muut kuluttajatuotesegmentin business-to-business -tapahtumat ovatkin tarravalmistajille hyvin tärkeitä markkinointipaikkoja, kun haetaan isoja sopimuksia. (Lilius 2002, 32 - 35)

UPM-Kymmenen Jalostusteollisuus-divisioonaan kuuluvan toisen tytäryhtiön Loparexin nykytoimintaa pohjusti vahvasti yhdysvaltalaisen Rexam Releasen osto keväällä 2001. Kaupalla haettiin Loparexin silikonitujen irrokemateriaalien valmistukseen laajempaa tuotevalikoimaa ja vahvempaa markkinaosuutta erityisesti Yhdysvalloissa. Oston jälkeen oli luontevaa muuttaa uuden yrityksen nimi Lohjan Paperista Loparexiksi, sillä ostettu yritys Rexam Release oli noin ostajan kokoinen.

Loparexin tuotannosta noin yhdeksänkymmentäviisi prosenttia menee vientiin, joten ulkomaisen tuotannon lisääminen on kilpailukyvyn kannalta erittäin tärkeää. Yhtiöllä on omia tuotantolaitoksia Suomessa, Yhdysvalloissa, Hollannissa ja Iso-Britanniassa, joiden lisäksi asiakkaiden paikallista palvelua varten Keski-Euroopassa, Yhdysvalloissa ja Aasiassa toimii painatus- ja pienrullausyksiköitä. Vuonna 2002 Loparex teki päätöksen investoida seuraavaksi Kiinaan ja Intiaan, ja yhtiö pyrkiikin jatkuvasti laajentamaan toimintaansa maailmalla. Intian markkinoilla Loparex on aloittanut toimimisen sisaryhtiönsä Raflatacin tavoin yhteisyrityksen kautta, jolloin vieraan markkina-alueen riskiä lievittää yhteistyö paikallisen kumppanin kanssa.

4.4.3 Toimintatapojen vertailua

Tutkimieni yritysten toimintatapoja olen vertaillut jakamalla muutokset kolmeen eri ryhmään: rakenteellisiin muutoksiin, asiakaspinnassa toimimiseen vaikuttaviin muutoksiin ja prosessimuutoksiin. Rakenteellisten muutosten suhteen yritysten toimintatavat eivät juuri eroa toisistaan. Ahlstrom, M-real ja UPM-Kymmene ovat

kaikki kasvattaneet toimintaansa yritysostoilla ja selkeyttäneet yhtiörakennettaan ydinliiketoimintaan kuulumattomien osien myynnillä. Ahlstromin rakennemuutokset ovat kuitenkin tapahtuneet kaikkein viimeisimmäksi, vasta 2000-luvun puolella. M-realn yritysostot ja liiketoimintojen myynnit taas ovat ajoittuneet lähinnä 1990-luvun loppupuolelle. Raflatacin ja Loparexin rakennemuutokset ovat olleet käynnissä myös 1990-luvun loppupuolelta alkaen, mutta M-realista poiketen ne ovat jatkaneet (tai yrittäneet jatkaa, vrt. MACtac) yritysostoja tähän päivään saakka. Suurimmat rakenteelliset muutokset ovat tapahtuneet Ahlstromissa, joka, kuten on todettu, irrottautui vahvasta konepajaosaamisestaan ja lähti kehittämään monialayhtiön yhtä osaa, paperinvalmistajaa, kohti niche-markkinoiden johtoasemaa. M-real puolestaan on ollut aktiivisin asiakaspinnassa toimimiseen vaikuttavien muutosten käynnistämisessä. Näitä muutoksia on tapahtunut etenkin kuluttajapakkauspuolella, jossa otettiin käyttöön Integrated Brand Packaging – konsepti ja tehtaiden ympärillä toimivat osaamiskeskukset. Sekä kuluttajapakkauksia valmistavan Kotelopakkaukset-divisioonan että hienopaperia julkaisukäyttöön valmistavan Graafiset tuotteet -divisioonan toiminnassa ovat viime aikoina korostuneet arvoketjuhypyty, kun M-real on ollut entistä enemmän tekemisissä arvoketjun loppupäässä sijaitsevien asiakkaiden asiakkaiden kanssa. Myös Myllykoski Oy:n kanssa tehdyn myyntiyhteistyön päättyminen on vaikuttanut henkilöstön toimimiseen asiakaspinnassa, kun nyt myynti ja markkinointi ovat täysin M-realn omissa käsissä. Prosesseihin vaikuttavia muutoksia on tapahtunut lähinnä Ahlstromissa ja Raflatacissa. Ahlstromilla on vahva insinööriosaaminen vuosikymmeniä kestäneestä konepajatoiminnasta johtuen, joten prosessien parantaminen on ollut henkilöstölle varmasti luonnollinen tapa kehittää toimintaa. Etenkin yhtiön innovaatioprosesseista on luotu kuvaukset ja tarkat ohjelmat, jotta ideoista saataisiin järjestelmällisesti kehitettyä toteuttamiskelpoisia innovaatioita. Raflatac puolestaan on perustanut Center of Excellencen, johon on keskitetty tuotekehitys ja asiakkaiden avustaminen teknisissä kysymyksissä. Keskusta perustellaan sillä, että tehtaiden työskentely helpottuu, kun niiden ei tarvitse käyttää aikaansa asiakkaiden ongelmien ratkaisuun, vaan ne voivat ohjata kyselyt asiantuntijoista koostuvaan keskitettyyn yksikköön.

4.4.4 Miksi yritysten toimintatavat eroavat toisistaan?

Tutkimieni yritysten toisistaan eroavien toimintatapojen taustalla voidaan nähdä useita tekijöitä. Yksi näistä on yritysten omistuspohja. M-real on pörssilistattu yritys, jolla on yksi suuri omistaja, Metsäliitto. Metsäliitto on suomalaisten metsänomistajien osuuskunta, jolta M-real ostaa raaka-aineensa. Metsäliiton tarkoituksena on "toimia jäsentensä metsätalouden tukemiseksi ja jäsenten tuottaman puun markkinoinnin järjestämiseksi taloudellisesti ja teknisesti tehokkaalla tavalla" (Metsäliitto 2002). Toisin sanoen Metsäliiton tytäryhtiöiden M-real, Botnian ja Finnforestin ensisijaisena tehtävänä on turvata metsänomistajien puunmyyntitulot, ei niinkään saavuttaa maailmanlaajuisen toimijan asemaa markkinoilla. Viime aikoina puunmyyntitulojen oheen omistajat ovat kyllä odottaneet omistamansa osuuskunnan arvon kasvamista ja tuntuvaa osinkotuottoakin, joten Metsäliitolle on siinä mielessä annettu valtuudet kasvaa ja kansainvälistyä. M-real ei voi kuitenkaan olla mukana fuusiossa, jossa se luovuttaisi pois omia osakkeitaan, sillä Metsäliitto ei halua laskea äänivaltaansa tytäryhtiöissä alle viiteenkymmeneen prosenttiin. Tämä periaate rajoittaa M-real, kasvupyrkimyksiä ja sen on keskityttävä lähinnä omilla tuloilla tai velalla rahoitettuihin yritysostoihin. Yhtiön velkaisuusaste oli vuoden 2003 toisen vuosineljänneksen lopussa 134 %, joten yritysostotkaan eivät tällä hetkellä heikon taseen vuoksi ole mahdollisia. M-real, omistuspohja aiheuttaa myös sen, että vaikka M-real on pörssiyhtiö, niin sijoittajat eivät näe yhden pääomistajan vuoksi yhtiön ensisijaisena tavoitteena olevan osakkeen arvon kasvaminen pörssissä. Tämä aiheuttaa pääomistajan ja yksityisten osakkeenomistajien etujen välille ristiriidan, jolla on vaikutusta M-real, pörssikurssiin ja siten sijoittajien osakkeenostointoon. Yhtiön viisi suurinta osakkeenomistaja Metsäliiton lisäksi ovat Nordea, Ilmarinen, Skandinaviska Enskilda Banken ja Varma-Sampo. Nordea omistaa M-realista 32,7 prosenttia. (Myllylahti 2003, 9; Seppänen 2000, 42)

Ahlstrom on perheyhtiö, joka ei ole julkisessa omistuksessa. Niin kauan kun Ahlstrom oli monialainen yhtiö, omistajien riski oli hajautettu eri aloille. Nyt, kun yhtiö on erikoistunut kuitumateriaaleihin, heillä on suuremman tuotto-odotuksen vastapainona huomattavasti aikaisempaa suurempi riski menettää rahojaan sijoituksessa. Ahlstromin tavoitteena onkin ollut saada yritys sijoittajia houkuttelevaan kuntoon strategiaa ja

toimintatapoja uusimalla, jotta yritys voitaisiin listata pörssiin heti markkinatilanteen parannuttua. Näin omistuksesta tulisi likvidimpi. Ahlstromin omistavat suvut ovat siis valmiita ottamaan teollista liiketoimintaa harjoittavaan yhtiöön muitakin omistajia, mutta ne ovat tuskin valmiita luopumaan määräävästä asemastaan.

UPM-Kymmene on pörssiyhtiö, jonka osake on noteerattu Helsingin ja New Yorkin pörsseissä. Vuoden 2002 lopussa sen osakkeista 67,23 prosenttia omistivat ulkomaiset osakkeenomistajat, joista suuri osa on yhdysvaltalaisia sijoitusrahastoja. UPM-Kymmenen omistus on pirstaloitunut, joten sen ei tarvitse ajatella yksittäisen omistajan toiveita kasvun ja kehittymisen suhteen, vaan tärkeintä sille on yrityksen arvon kasvattaminen ja tasaisen osinkovirran takaaminen omistajille.

Omistuspohjan lisäksi tutkimieni yritysten erilaisiin toimintatapoihin vaikuttavat yhtiöiden perinteet. M-realille on ollut luonnollista perustaa tuotekehitystä ja asiakaspalvelua yhdistäviä osaamiskeskuksia, sillä Metsäliitto on jo pitkään panostanut tuotekehitystoimintaan ja erityisesti asiakkaiden kanssa yhdessä kehitettyihin tuotteisiin. Innovaatiot ovat myös olleet osa Metsäliiton perinteitä, sillä yhtiölle muodostui käytännöksi suunnata uutta kapasiteettia olemassa olevien standardituotteiden ulkopuolelle jo Finnpapin vielä ollessa voimissaan. Uuden kapasiteetin rakentaminen yleisimpien paperilajien tuotantoa varten kun johti aina taisteluihin myyntiyhdistyksen sisällä. Lisäksi Metsäliitto on ollut tuotekehitystyössään tottunut allianssien muodostaja. Suurissa kehityshankkeissa Metsäliitolla on ollut yhteistyötä yliopistotutkijoiden kanssa ja lisäksi tuotekehitystyössä on usein ollut mukana avainasiakkaita, joiden toiveet ovat olleet uuden tuotteen kehityksen perusta. 1980-luvun lopulla M-real suunnitteli mainospainatukseen ultrakevyttä aikakauslehtipaperia, jonka kehitystyöhön lähdettiin asiakkaita haastatteleamalla. Haastatteluissa esiin tulleet asiakkaiden toiveet muodostivat myöhemmin pohjan tuotekehitykselle. Kustannussyistä M-real ei kuitenkaan voinut ryhtyä valmistamaan kehittämäänsä paperilajia, vaan tuotekehityksen tulokset myytiin pois. Jo opittua asiakaslähtöisen tuotekehityksen mallia käytettiin myös 1990-luvun alussa, kun yhtiön kehittämän niukkaresurssisen hienopaperin tuotekehitystyö aloitettiin kustantajia haastatteleamalla. (Kettunen 2002)

Omistuspohjan ja perinteiden lisäksi toimintatapojen eroihin ovat vaikuttaneet varmasti myös yritysten aikaisemmat kokemukset. Etenkin M-real näyttää ottaneen opiksi

joistakin erehdyksistään, sillä yhtiö on tuote-erikoistumisen myötä rekrytoinut pakkaustehtailleen uudenlaista henkilökuntaa ja panostanut sen koulutukseen johtuen yhtiön aikaisempien kehityshankkeiden tuomista kokemuksista. 1980-luvun loppupuolella M-real käynnisti Äänekosken paperitehtaan tuotantos suunnan muutoshankkeen, joka epäonnistui pitkälti henkilöstön puutteellisen koulutuksen vuoksi. (Kettunen 2002)

Tutkimieni yritysten erilaisiin toimintatapoihin ovat vaikuttaneet varmasti myös johdon vaihdokset. UPM-Kymmenellä on viime vuosikymmeninä ollut vain muutama, pitkäaikainen toimitusjohtaja, kun taas M-realilla johto on vaihtunut muutaman vuoden välein. Johdossa tapahtuvien jatkuvien muutosten vuoksi M-realin strateginen linjaus on vaihdellut osuustoiminnallisille yrityksille tyypilliseen tapaan. (Kettunen 2004)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen päätarkoitus oli tarkastella liiketoimintamallien muuttumista yksittäisellä toimialalla. Tutkimukseni on keskittynyt suomalaislähtöisen paperiteollisuuden kahteen uuteen liiketoimintamalliin: jakeluun osallistumiseen ja tuote-erikoistumiseen. Tarkoitukseni on ollut tutkia missä muodoissa nämä uudet liiketoimintamallit esiintyvät valitsemissani case-yrityksissä Ahlstromissa, M-realissa, Stora Ensossa ja UPM-Kymmenessä. Erityisen huomion kohteena ovat olleet yritysten väliset eroavaisuudet sekä mallien soveltamisessa että uusiin malleihin siirtymisen tavoissa.

Jakeluun osallistumista tutkin vertailemalla M-realin ja Stora Enson paperitukkuritoimintaa sekä siihen siirtymisen vaiheita. Tutkimuksessani huomasin paperitukkuritoiminnalla olevan M-realille täysin erilainen merkitys kuin Stora Ensolle. M-realille paperitukkuri Map Merchant Group on tärkeä osa liiketoimintaa, kun taas Stora Enso on mahdollisesti valmis luopumaan omasta tukkuristaan. Syinä paperitukkurin erilaiseen asemaan M-realin ja Stora Enson liiketoiminnassa on yhtiöiden erilainen koko, markkina-alue ja tuotevalikoima. M-real on keskittynyt vahvasti hienopapereihin ja pakkauksiin Euroopan-laajuisella markkina-alueellaan. Kolme neljäsosaa hienopapereista jaellaan paperitukkureiden kautta, joten M-realin suuren hienopapeririippuvuuden vuoksi sille on tärkeää olla itse mukana paperitukkuritoiminnassa. Stora Enso puolestaan on yksi maailman suurimmista metsäyhtiöistä ja se tunnetaan paperiteollisuudessa joka puolella maailmaa. Kokonsa ja laajan tuotevalikoimansa ansiosta Stora Enso kohtaa sopimuksia tehdessään todennäköisesti M-realila vähemmän kilpailua, sillä se voi olla esimerkiksi painotalojen ainut paperintoimittaja. Lisäksi Stora Enson valikoimassa olevien aikakauslehti- ja sanomalehtipapereiden jakelua ei hoideta tukkurin kautta, vaan ne toimitetaan rullissa suoraan asiakkaille. Paperitukkurin omistaminen ei siten ole Stora Ensolle yhtä tärkeää kuin M-realille.

Jakeluun osallistumisen lisäksi olen tutkinut tuote-erikoistumista uutena liiketoimintamallina. Sen paperiteollisuudessa saamia piirteitä ja siihen siirtymisen toimintatapoja valottivat case-yritykset Ahlstrom, M-real ja UPM-Kymmene. Tutkimistani yrityksistä jokainen noudatti hieman erilaista tuote-erikoistumisstrategiaa.

Ahlstrom on täysin erikoistunut niche-markkinoiden tuotteisiin, kun taas M-realissa ja UPM-Kymmenessä vain yrityksen osa on tuote-erikoistunut. Ahlstrom ja UPM-Kymmenen jalostusteollisuutta harjoittavat tytäryhtiöt ovat kehittäneet tuote-erikoistumisensa myötä aivan uudenlaisia tuotteita korvaamaan aikaisemmin käytössä olleita. Ahlstromin, Raflatacin ja Loparexin tuote-erikoistuminen perustuu täten tuotteiden ominaisuuksiin; Ahlstromissa valmistusmateriaaleina käytettäviin kuitumateriaaleihin ja Raflatacilla sekä Loparexilla tuotteiden innovatiivisuuteen ja kilpailevia tuotteita parempiin kiinnitysominaisuuksiin. M-real puolestaan on keskittynyt jatkojalostamaan aikaisempia tuotteitaan ja hiomaan niiden ominaisuuksia eri asiakasryhmien toiveiden mukaan. M-realin tuote-erikoistuminen rakentuu siis tuotteiden eriytyneiden loppukäyttöalueiden pohjalle. Lisäksi tutkimani yhtiöt eroavat tuote-erikoistumisen kehittämistapojensa suhteen. Ahlstrom teki vuosituhaten vaihteessa strategiassaan täyskäännöksen ja on siitä lähtien kehittänyt toimintaansa nopealla tahdilla. M-real ja UPM-Kymmenen tytäryhtiöt ovat kehittäneet erikoistumisaluettaan pienemmin harppauksin.

Tuote-erikoistumiseen siirtymisen toimintatavoissa tutkimissani yrityksissä on ollut joitakin eroja. M-real on asiakaslähtöisen strategiansa mukaan panostanut eniten asiakaspinnassa toimimiseen vaikuttaviin muutoksiin muun muassa uudistamalla organisaatorakenteensa, pakkaustehtäidensä asiakasjaon, myynti- ja markkinointiorganisaationsa sekä pakkaustuotteidensa toimitusprosessin (Fast Access Board). Ahlstrom puolestaan on uudistanut ennen kaikkea prosessinsa, jonka kautta uusia, innovatiivisia tuotteita saadaan markkinoille. Ahlstromille, M-realille ja UPM-Kymmenelle on ollut yhteistä rakenteellisten muutosten runsaslukuisuus. Jokainen tutkimistani yrityksistä on tehnyt yritysostoja ja myynyt pois ydinliiketoimintaan kuulumattomia toimintojaan tuote-erikoistumiseen siirtyessään.

Toimintatapojen erilaisuuteen näyttäisi vaikuttavan esimerkiksi tutkimieni yritysten erilainen omistuspohja. Ahlstrom on perheyhtiö, UPM-Kymmene maailmanlaajuisesti omistettu pörssiyhtiö ja M-real pörssiyhtiö, jolla on yksi suuri omistaja, Metsänomistajien osuuskunta. Ahlstrom kehittää toimintaansa lähivuosien todennäköinen pörssilistautuminen mielessään, sillä listautumishetken tultua yhtiön on oltava sijoittajien silmissä houkutteleva sijoituskohde. UPM-Kymmene pörssiyhtiönä pyrkii toiminnallaan kasvattamaan yhtiönsä arvoa pörssissä ja samalla varmistamaan

pitkällä tähtäimellä hyvän liikevoiton ja markkinaosuuden. M-real on vasta viime aikoina ryhtynyt tavoittelemaan samoja päämääriä, sillä aikaisemmin yhtiön tehtävänä oli ennen kaikkea turvata metsänomistajien puunmyyntitulot menestyksekkäällä kotimaan toiminnallaan.

M-realın vahva panostaminen tukkuritoimintaan on ollut mielenkiintoinen tutkimuskohde. Monilla aloilla kun on viime aikoina keskitytty omaan ydinosaan ja ulkoistettu muita toimintoja. M-real tavallaan kulkee tämän suuntauksen vastavirtaan, kun se on vasta viime vuosien aikana kehittänyt itselleen Euroopan markkinoilla suurikokoisen tukkurin. Osegowitsch ja Madhok (2003, 25 – 34) näkevät kuitenkin vertikaaliselle integraatiolle uudenlaisen syyn nykypäivän liiketoiminnassa; eteenpäin suuntautuva vertikaalinen integraatio mahdollistaa oppimisen asiakkaiden liiketoiminnasta ja heidän toiveistaan. Näyttäisi siltä, että tämä on juuri se asia, mitä M-real tukkuriomistuksellaan tavoittelee. Toisena syynä tukkuriomistukseen on luonnollisesti se, että M-real on erittäin riippuvainen tukkureista, jotka myyvät merkittävän osan M-realın valmistamasta paperista. Ilman omaa riittävän kokoista paperitukkuria yhtiölle voisi jonakin päivänä tulla ongelmia tuotteiden jakelussa, jolloin M-real ei saisi haluamaansa asemaa tukkurien valikoimassa tai jakelu voisi tulla liian kalliiksi. Tämän riskin M-real haluaa tukkuriomistuksellaan ehkäistä. Muillakin paperiteollisuusyhtiöillä olisi luonnollisesti mahdollisuus integroitua vertikaalisesti eteenpäin, mutta vain M-real on kunnolla tarttunut siihen tarkoituksenaan saada tukkuriomistuksesta todellista hyötyä.

Toinen mielenkiintoinen tutkimuskohde on ollut UPM-Kymmene ja sen tytäryhtiöt. UPM-Kymmene on kehittänyt Raflatacia ja Loparexia innovatiivisille aloille, mutta nyt se on mahdollisesti valmis myymään Raflatacin pois. Näyttäisi siltä, että yhtiö haluaa pysyä perinteisten paperilaatujen valmistajana ja jalostusteollisuuden tytäryhtiöiden toiminta on ollut lähinnä kokeilua, josta emoyhtiö voi hyötyä rahallisesti. Voi myös olla, että UPM-Kymmene on suunnitellut Raflatacin liiketoiminnalle nykyistä suurempaa roolia koko konsernin toiminnoissa, mutta Raflatacin markkinaosuuden kasvattaminen onkin ollut suunniteltua vaikeampaa (esim. MACtac-kaupan estyminen). Raflatacin myymisen syynä tällöin olisi se, että liiketoiminnalla ei välttämättä ole enää tulevaisuuden kasvumahdollisuuksia markkinaosuuden ollessa jo nyt niin suuri kuin kilpailuviranomaiset hyväksyvät. Todennäköistä on myös se, että UPM-Kymmene ei

osaa arvioida miten tärkeää liiketoimintaa tarralaminaatit tulevat tulevaisuudessa olemaan. Sitä houkuttaa olla mukana uudenlaisessa liiketoiminnassa, mutta Raflatacin kasvettua sen epäonnistuminen vaikuttaisi entistä enemmän koko yhtiöön. UPM-Kymmene mahdollisesti pohtiikin tällä hetkellä, että uskaltaako se ottaa tämän riskin. UPM-Kymmenen tapaus osoittaa, että menestyvästäkään erikoistuoteliiketoiminnasta ei välttämättä tule koko yrityksen ydinaluetta. Yritys voi toimia myös hautomona uudenlaiselle liiketoiminnalle, joka myydään pois siinä vaiheessa, kun liiketoiminnan kasvattaminen alkaa vaatia liikaa resursseja. Hautumassa olleesta liiketoiminnasta voidaan irtautua myös siinä vaiheessa, kun huomataan, ettei siinä ole mahdollisuuksia koko yhtiölle tärkeäksi liiketoiminnaksi.

Tutkimukseni osoittaa myös, että yrityksen radikaali ja menestyksekkäs transformaatio on mahdollinen. Kolmessa vuodessa Ahlstrom teki 46 prosentin erikoispapereiden liikevaihto-osuudestaan täyden sadan prosentin liikevaihdon samalla kasvattaen sitä yhdestä miljardista eurosta 1,7 miljardiin euroon. Ahlstrom toimi täysin eri tavalla kuin UPM-Kymmene, sillä löydettyään lupaavan erikoistuotealueen se luopui muista, mahdollisesti vakaammista liiketoiminnoistaan ja keskittyi täysin niche-markkinoiden tuotteisiin. Perheyhtiön on luonnollisesti helpompi tehdä suuria muutoksia kuin monikansallisten pörssiyhtiöiden, mutta Ahlstromin transformatioon on vaikuttanut vahvasti myös yhtiön tottuneisuus muutoksiin. Etenkin pitkäaikainen toimitusjohtaja ja yksi yhtiön omistajista Krister Ahlstrom luotsasi toimitusjohtajakaudellaan yritystä kehittämään ja muuttamaan jatkuvasti, joten henkilöstölle muutos ei ole täysin uutta. Ahlstromin historiahan alkaa jo 1800-luvun puolivälistä ja yhtiö on kokenut useita erilaisia vaiheita, joista olen maininnut aikaisemmin tutkielmassani.

Tutkielmani teoriaosassa viittasin Slywotzkyn (1996) ajatuksiin liiketoimintamallien muuttamisesta. Hän korosti liiketoimintamallin muuttumisen tärkeyttä; kuinka liiketoimintamalli ei saa pysyä samana vaan sitä on jatkuvasti kehitettävä paremmin vastaamaan asiakkaiden toiveisiin. Tutkimukseni perusteella oikeastaan vain Ahlstrom ja M-real ovat aktiivisesti pyrkineet muuttamaan liiketoimintamalliaan. UPM-Kymmene on menestynyt nykyisellä, jo pitemmän aikaa käytössä olleella liiketoimintamallillaan hyvin ja se tuntuu haluavan jatkaa entiseen tapaan perinteisten paperilaatujen valmistajana. Tällä hetkellä UPM-Kymmene on eturintamayritys omassa

liiketoimintamallissaan, mutta on mielenkiintoista seurata jatkossa riittääkö UPM-Kymmenen koko pitämään haastajat takana.

Tutkimukseni rajoitus on sen pohjautuminen lähinnä julkisesti saatavilla olevaan dokumenttiaineistoon. Neljää case-yritystä tutkiessa dokumenttiaineiston avulla tutkimuksessa ei pystytty pureutumaan niin syvälle kuin yhtä tapausta tutkittaessa ja esimerkiksi osallistuvaa havainnointia tutkimusmenetelmänä käytettäessä. Aineiston rajaaminen pääasiassa julkisesti saatavilla olevaan aineistoon mahdollisti kuitenkin useamman case-yrityksen ja mielenkiintoisen vertailuaseman ottamisen mukaan tutkimukseen.

Jatkotutkimusta aiheesta olisi mahdollista tehdä jatkamalla vertailuja toisiin toimialoihin. Samanlainen tutkimus myös toisissa maissa sijaitsevilla paperiteollisuusyhtiöissä ja toisen toimialan sisällä olisi varmasti mielenkiintoinen. Jatkotutkimukset voisivat mahdollisuuksien mukaan sisältää myös sisäistä aineistoa ja yksittäisiä liiketoimintayksiköjä koskevia havaintoja. Tutkimusta voisi laajentaa myös ottamalla vahvemmin mukaan paperitukkurin ja paperiteollisuusyhtiöiden muiden asiakkaiden näkökulman esimerkiksi niissä tehtyjen haastattelujen avulla.

Yhteenvetona suhteessa yleiseen johtamiskirjallisuuteen voi todeta, että yksittäisellä toimialalla yritykset eroavat lähinnä soveltamiensa liiketoimintamallien suhteen. Myös paperiteollisuudessa on yksittäisen dominoivan liiketoimintamallin sijaan tunnistettavissa useita erilaisia liiketoimintamalleja. Tämän lisäksi yksittäisiin liiketoimintamalleihin siirtymisen tavat eroavat toisistaan. Tutkimuksessa tunnistetut liiketoimintamallit ja yksittäisten yritysten toisistaan eroavat sovellustavat tukevat näin näkemystä, että yleiset liiketoimintamallit tulee nähdä vain yritykselle suuntaa antavina.

LÄHTEET

Teoreettiset lähteet

Barkema, Harry G. & Vermeulen, Freek 2002. International Expansion Through Start-Up or Acquisition: a learning perspective. Teoksessa Buckley, Peter J. & Ghauri, Pervez N. (toim.) *International Mergers and Acquisitions: a reader*. Thomson, Lontoo.

Buckley, Peter J. & Ghauri, Pervez N. 2002. *International Mergers and Acquisitions: a reader*. Thomson, Lontoo.

Haarla, Ainomaija 2003. *Product Differentiation: does it provide competitive advantage for a printing paper company?* Väitöskirja, Teknillinen korkeakoulu.

Heikkinen, Sakari 2000. *Paperia maailmalle: Suomen Paperitehtaitten Yhdistys - Finnerpap 1918 - 1996*. Otava, Helsinki.

Hernesniemi, Hannu; Lammi, Markku & Ylä-Anttila, Pekka 1995. *Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus*. Taloustieto Oy, Helsinki.

Hill, Charles W. L. & Jones, Gareth R. 2001. *Strategic Management Theory – An Integrated Approach*. Houghton Mifflin, Boston.

Hubbard, Nancy 2001. *Acquisition: Strategy and Implementation*. Revised edition. Palgrave, Hampshire.

Huolman, Mika 1992. *Metsäteollisuusyritykset Suomessa ja Ruotsissa – Kasvustrategiat vuosina 1973-1989*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-150.

Jaakko Pöyry Consulting 2003. *Paperi 2030*. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 6/2003. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Johnson, Gerry & Scholes, Kevan 2002. *Exploring Corporate Strategy*. 6th edition. Pearson Education Ltd, Harlow.

Karlöf, Bengt 1994. *Johtamisen käsitteet ja mallit*. Suom. Esko Riikonen & Maarit Tillman. 2. painos. WSOY, Helsinki.

Kogut, Bruce 2002. Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire. Teoksessa Buckley, Peter J. & Ghauri, Pervez N. (toim.) *International Mergers and Acquisitions: a reader*. Thomson, Lontoo.

Kosonen, Paavo 1994. *Corporate Transformation and Management*. Väitöskirja, Helsingin kauppakorkeakoulu.

Kotler, Philip 1991. *Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice Hall International, London.

Laurila, Juha & Lilja, Kari 2003. M-real - An End-user Driven Pan-European Fine Paper Company in the Making. Teoksessa Mannio, Pekka; Vaara, Eero & Ylä-Anttila, Pekka (toim.) *Our Path Abroad: Exploring Post-war Internationalization of Finnish Corporations*. Taloustieto, Helsinki. 235 – 254.

Lee, Hau L; Padmanabhan, V. & Whang, Seungjin 1997. The Bullwhip Effect in Supply Chains. *Sloan Management Review* Spring. 93 – 102.

Lilja, Kari & Laurila, Juha 2003. Materialising the New Corporate Identity in Ahlstrom. Teoksessa Mannio, Pekka; Vaara, Eero & Ylä-Anttila, Pekka (toim.) *Our Path Abroad: Exploring Post-war Internationalization of Finnish Corporations*. Taloustieto, Helsinki. 215 – 234.

McKinsey & Company 2000. *Ideasta kasvuyritykseksi – Käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen*. Suom. Maarit Tillman. WSOY, Helsinki.

Näsi, Juha; Lamberg, Juha-Antti; Ojala, Jari & Sajasalo, Pasi 2001. *Metsäteollisuusyritysten strategiset kehityspolut*. Wood Wisdom, Helsinki.

Osegowitsch, Thomas & Madhok, Anoop 2003. Vertical integration is dead, or is it? *Business Horizons* March - April. 25 – 34.

O'Shaughnessy, John 1995. *Competitive Marketing – A Strategic Approach*. 3rd edition. Routledge, London.

Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.

Porter, Michael E. 1998. *On Competition*. Harvard Business School Press, Boston.

Rohweder, Thomas 1993. *Product Reorientation in the Finnish Paper Industry - Process and Performance*. Väitöskirja, Helsingin kauppakorkeakoulu.

Siitonen, Silja 2003. *Impact of Globalisation and Regionalisation Strategies on the Performance of the World's Pulp and Paper Companies*. Väitöskirja, Helsingin kauppakorkeakoulu.

Slywotzky, Adrian J. 1996. *Value Migration – How to Think Several Moves Ahead of the Competition*. Harvard Business School Press, Boston.

Timmers, Paul 1999. *Electronic Commerce – Strategies and Models for Business-to-Business Trading*. John Wiley & Sons Ltd, Chichester.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd edition. Sage Publications Inc, Thousand Oaks.

Empiiriset lähteet

Ahlstrom 2001. Vuosikertomus.

Ahlstrom 2002. Vuosikertomus.

Ahlstrom 2003. Toimialatietoa. Saatavana Internetistä osoitteesta www.ahlstrom.fi/ahlstromweb2/ahlstromwebfin.nsf/?Open. Viitattu 24.11.2003.

Ahlström 2000. Vuosikertomus.

Espo, Katja 2002. Arvoketjun hallinta lähtee asiakkaasta - Kun toiveesta tulee tuote. *Insight* 3. 6 - 9.

Holopainen, Jukka 2002. Mapin toimitusjohtaja Karl-Johan Lindborg: Tukkurin tuote on palvelu. *Insight* 4. 18 - 20.

Holopainen, Jukka 2003. Näkemiin Alliance, tervetuloa Realnet. *Insight* 1. 27.

Jaakkola, Jouko M. 2002. Arvoketjun ohjaaminen lähivuosien strategiana. *Insight* 2. 5.

James, Rhiannon 2001. Making real changes at M-real. *PPI* 43: 6. 31 – 33.

Kettunen, Jyrki 2002. *Kuuseen kurkottajat – Teknologian kehitys Metsäliiton piirissä 1950-luvulta vuosituhaten vaihteeseen*. Toinen painos. Metsäliitto-Yhtymä, Espoo.

Korpivaara, Marja 2002. Lohjan paperi kasvoi Loparexiksi. *Paperi ja Puu – Paper and Timber* 84:4. 238 – 239.

Lilius, Anna-Liisa 2002. Suomalaiset ovat maailman tarrajättejä. *Talouselämä* 65:35. 32 – 35.

Lindberg, Leif 2001. Ahlstrom keskittää voimavaransa kuituteknologiaan ja omistamiseen. *Paperi ja puu – Paper and Timber* 83:4. 240 – 242.

Malmivaara, Hanna 2002a. M-realın toiminnan lähtökohtina kannattavuus, selkeys ja asiakaslähtöisyys. *Insight* 4. 6 – 7.

Malmivaara, Hanna 2002b. Tuore toimitusjohtaja Jouko M. Jaakkola linjaa: Asiakaslähtöisyys ja kustannustehokkuus ohjaavat M-realın toimintaa. *Insight* 1. 6 - 9.

Manner, Minna 2002. *E-Business as a Tool for Increasing Customer and Channel Focus in an Industrial Organization: Case Stora Enso Fine Paper*. Markkinoinnin pro gradu –tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu.

Mattila, Laura 2003. Oikeustuomioistuin hylkäsi UPM-Kymmene yrityskaupan. *Helsingin Sanomat* 27.7.2003.

Metsäliitto 2002. *Metsäliitto osuuskunnan säännöt* 14.2.2002. Saatavana Internetistä osoitteesta www.metsaliitto.fi. Viitattu 2.9.2003.

Metsä-Serla 2001. Vuosikertomus.

Metsäteollisuus ry 2003. *Metsäteollisuuden vuosikirja 2003*. Metsäteollisuus ry, Helsinki.

M-real 2002. Vuosikertomus.

M-real 2003. M-real is launching a supply chain management service enabling the coordination of brand owners' entire packaging process. Saatavana Internetistä osoitteesta www.ibp-web.com/newsArticle.asp?path=1;835;838;2720;2836. Viitattu 21.11.2003.

M-real at a glance 2002. Esite.

M-real – maailmalle uudella lähestymistavalla 2002. *Pakkaus* 37:10. 52 – 53.

Myllylahti, Merja 2003. Heikko dollari kiusaa M-realia. *Kauppalehti* 4.12.2003. 9.

- Nikula, Paula 2002. Stora Enso pärjasi hieno- ja pakkauspapierien voimin. *Kauppalehti* 24.4.2002. Saatavana Internetistä osoitteesta www.kauppalehti.fi.
- Nikula, Paula 2003. UPM-Kymmene väläyttää Raflatacin pörssilistausta tai myyntiä. *Kauppalehti* 8.9.2003. Saatavana Internetistä osoitteesta www.kauppalehti.fi.
- Nilsson, Elisa (toim.) 2003. Moving Ahead with Efficiency. *Raflataalk* 2. 9 – 11.
- Nissinen, Vuokko 2002. Uusi Ahlstrom keskittyy kuituun. *Taloussanommat* 12.10.2002. 24.
- Papyrus 2003. Facts & Figures. Saatavana Internetistä osoitteesta www.papyrus.com. Viitattu 14.5.2003.
- Potter, Joanne 2002. M-real Looks to Consolidate then Innovate. *PPI* 44:6. 23 – 25.
- Raflatac 2003. Personal Service for Personal Care. Saatavana Internetistä osoitteesta www.raflatac.com/europe/eng/news/news/2003/44_13443.asp. Viitattu 1.12.2003.
- Raunio, Helena 2000. Ahlström pyristelee eroon paperiyhtiön leimasta. *Tekniikka & Talous* 21.9.2000. 20.
- Rouhiainen, Juha 2002. Erikoistumista laajalla skaalalla. *Insight* 4. 12 – 13.
- Seppänen, Pekka 2000. Strategioita on, toteutus ontuu. *Talouselämä* 63:13. 42.
- Stora 1997. Vuosikertomus.
- Stora Enso 1999. Vuosikertomus.
- Stora Enso 2002. Vuosikertomus.
- Summa, Markku 2001. Toimitusjohtaja Esko Paananen, Papyrus Finland Oy: Paperitukkurin tärkein ominaisuus on luotettavuus. *Painomaailma* 4. 30 - 31.

Syrjälä, Hannu 1992. *Vertical Integration into Merchanting Business in Fine Paper Industry*. Kansainvälisen markkinoinnin pro gradu –tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu.

Söderström, Kristiina 2001. Innovaatioita asiakkaan tarpeisiin. *Inside Ahlstrom* 3. 14 – 16.

Takala, Mikko 2002. Asiakas arvoketjun moottorina: Publishing -toimiala hakee kilpailuetua kustantajien liiketoiminnan ymmärtämisestä. *Insight* 3. 10 – 13.

Toland, Justin 2003. UPM-Kymmene Plans for Profitability. *PPI* 45:6. 35 –37.

UPM-Kymmene 2002. Vuosikertomus.

Wanzenböck, Josef 2002. Kalvosarja esitelmästä ”Cultural implications on the consolidation of European paper merchants”. 6.6.2002.

Åkermann, Kjell 2000. Papyrus laajenee Euroopassa. *Stora Enso Global* Marraskuu. 38 - 39.

Haastattelut

Materiaali Juha Laurilan ja Kari Liljan tekemistä haastatteluista:

Backman, Leif. Strategisen markkinoinnin johtaja. M-real Oyj. 4.11.2002.

Nenonen, Matti. Toimialajohtaja. M-real Oyj. 6.12.2002.

Pihl, Christer. Innovaatiotoiminnan johtaja. Ahlstrom Oyj. 2.10.2002.

Rantanen, Juha. Toimitusjohtaja. Ahlstrom Oyj. 5.6.2002.

Wanzenböck, Josef. Johtoryhmän jäsen. Map Merchant Group. 29.11.2002.

Keskustelut

Kettunen, Jyrki. Tutkimusjohtaja (eläkkeellä). M-real Oyj. 8.1.2004.